



PROYECTO FINAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

GENERACIÓN DE VALOR EN LA GESTIÓN DE BAJAS

Aplicación al mercado de telecomunicaciones fijas de
Latinoamérica

Jorge López

Legajo 46.200

DNI 32.384.500

2018

A Ana y Jorge, mis más influyentes formadores

RESUMEN EJECUTIVO

En un mercado de bajo crecimiento y saturación de oferta, ¿es más rentable adquirir clientes de la competencia o invertir en blindar a los clientes propios? Ante la práctica más difundida de incrementar año tras año los presupuestos de venta, el presente trabajo postula la oportunidad de generar valor a partir de la gestión de bajas.

En mercados altamente saturados con bajas tasas de crecimiento de la base de clientes, pueden presentarse dinámicas competitivas agresivas entre los oferentes que participan del mismo. En este contexto, los costos de adquisición de clientes para las compañías se incrementan significativamente, en tanto la captación de un nuevo cliente supone extraerlo de la base de clientes de la competencia. Una dinámica acelerada de este fenómeno puede provocar incrementos en la tasa de bajas de clientes, por efecto de acciones comerciales agresivas de los oferentes del mercado intentando tomar clientes cada uno de los demás. Además, provocará también altos costos de adquisición recurrentes para reponer las bajas sufridas, sin crecimientos netos de la base de clientes.

El enfoque tradicional de las compañías ante este fenómeno ha sido el de incrementar los presupuestos de venta, para adquirir un número mayor de clientes que compense las bajas y eventualmente permita un crecimiento marginal de la base. Grandes inversiones en las fuerzas de venta y promociones de entrada agresivas acaban por generar una disminución de rentabilidad y un impacto negativo en la generación de valor en el mediano plazo para la compañía.

Ante este escenario, se propone un nuevo enfoque para atacar la problemática generando valor para el negocio: **la gestión de bajas**. La tesis principal que sostiene esta iniciativa supone que, **bajo una estrategia adecuada y acciones efectivamente implementadas, el valor neto generado de retener un cliente actual, evaluando los costos de retención así como sus ingresos futuros, es sustancialmente mayor al costo de adquirir un nuevo cliente junto a sus ingresos proyectados en el tiempo.**

El caso de estudio propuesto trata sobre el mercado de telecomunicaciones fijas en un país de Latinoamérica, donde la penetración de los servicios de telecomunicaciones ha cubierto todas las zonas con factibilidad técnica y económica para servicios de este tipo, abarcando la totalidad de áreas urbanas y suburbanas.

Probando en primer lugar el potencial de generación de valor, la implementación de una estrategia efectiva de gestión de bajas se basa luego en la correcta definición y ejecución de iniciativas y planes de acción que ataquen las causas de baja en forma rentable para el negocio. Estas iniciativas sólo pueden ser efectivamente implementadas adecuando la organización para llevarlas a cabo, definiendo los objetivos, la metodología de gestión y la estructura de gobierno que generen el alineamiento de todos los actores involucrados en su ejecución. Su implementación puede no ser sencilla, ya que requiere una organización enfocada en el cliente y, en ocasiones, un cambio cultural significativo, al modificar presupuestos de venta por presupuestos de retención.

Este trabajo tratará sobre la valuación de la gestión de bajas, la metodología para el diagnóstico de causas de desconexión y el diseño de las iniciativas. También los cambios requeridos en la organización para poder llevar a cabo este programa de manera efectiva.

EXECUTIVE BRIEF

In a low growth rate market with supply saturation, is it more profitable to acquire customers from the competition or invest in shielding existing customers? Given the more widespread practice of increasing sales budgets year after year, this essay postulates the opportunity to generate value from customer churn management.

The present essay postulates the opportunity for companies to generate value based on the customer churn management.

In highly saturated markets with low growth rates of the customer base, aggressive competitive dynamics may arise among the suppliers that participate in it. In this context, the customer acquisition costs for companies could increase significantly, while attracting a new customer means extracting it from the customer base of a competitor. This phenomenon can cause increases in the rate of customer losses (“churn”), due to the aggressive commercial actions of the market bidders trying to gain clients from each other. In addition, it will also cause high recurring acquisition costs to replace the losses suffered, without net growth of the customer base.

The traditional approach of companies has been to increase sales efforts, in order to acquire a larger number of customers that compensate for the losses and generating marginal growth of the customer base. Large investments in sales forces and aggressive entry promotions decrease profitability and value in the medium term for the company.

Given this scenario, a new approach is proposed in order to generate value for the business: **the churn management**. The main thesis that supports this initiative assumes that **under an appropriate strategy and effectively implemented actions, the net value generated from retaining a current client, evaluating the retention costs as well as its future income, is substantially higher than the cost of acquiring a new client plus its projected income over time.**

The proposed case study is about the fixed telecommunications market in a theoretical country in Latin America, where the penetration of telecommunications services has covered all areas with technical and economic feasibility for services of this type, covering all urban and suburban areas.

Having to prove the potential of value generation as a first hypothesis, the implementation of an effective strategy of churn management is then based on the correct definition and execution of initiatives that address the causes of churn in a profitable way. These initiatives can only be effectively implemented by adapting the organization, defining the objectives, the management methodology and the governance structure that generate the alignment of all the actors involved in its execution. Its implementation may not be easy, since it requires an organization focused on the client and, sometimes, a significant cultural change, when modifying sales budgets for retention budgets.

This essay will focus on the valuation of churn management, the methodology for the diagnosis of root-causes of disconnection, and the design of the initiatives of churn improvement and customer retention. Also the changes required in the organization to be able to carry out this program effectively.

AGRADECIMIENTOS

La culminación de la vida universitaria es un hito de gran carácter simbólico: la preparación ha finalizado y comienza el camino de la vida profesional, aquel que trae el mandato de dejar nuestra huella en la sociedad de la que formamos parte. La formación profesional y científica nos hace sujetos de pleno derecho y nos da la capacidad de intervenir en la sociedad, contribuyendo a su reproducción económica, transformando sus medios de vida, actuando sobre el modo en que nos desarrollamos y participando de la constante definición de los valores que nos rigen y condicionan nuestros modos de relacionarnos.

Llevo casi 10 años de camino profesional recorrido desde el último semestre en la universidad. Mirando en retrospectiva puedo ver el impacto que el ITBA ha tenido en este recorrido. No solo la formación sino especialmente el hecho de ser parte de su comunidad académica, así como los vínculos profesionales de mis compañeros de cursada y hoy colegas, me han abierto un gran número de posibilidades profesionales y me han permitido elegir el curso que he querido tomar. Es entonces mi agradecimiento para esta comunidad académica, comenzando por su comité directivo y su plantel docente, el personal no docente como también el cuerpo de alumnos y exalumnos que promueven su desarrollo en distintos ámbitos, sus benefactores y los organismos oficiales relacionados. Mi agradecimiento a esta gran comunidad que crece y multiplica su impacto, en una sociedad que requiere más ingenieros contribuyendo al desarrollo económico y social de nuestra nación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: EL MERCADO DE TELECOMUNICACIONES FIJAS DE LATAME Y LA GENERACIÓN DE VALOR EN LA GESTIÓN DE BAJAS.....	1
I.1 Contexto competitivo: Clientes, Productos, Competencia	1
I.2 Volumen de negocio y fuentes de crecimiento	3
I.3 Evolución de la tasa de bajas y costos de reposición de clientes.....	5
CAPÍTULO II: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE BAJAS: METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE CAUSAS DE DESCONEXIÓN	9
II.1 Etapas para el diseño e implementación de una estrategia de gestión de bajas.....	9
II.2 Metodología para el diagnóstico de bajas: ciclo de vida del cliente.....	10
II.3 Herramientas para el diagnóstico de bajas	14
CAPÍTULO III: TIPIFICACIÓN DE CAUSAS DE BAJAS.....	17
III.1 Causas de desconexión.....	17
III.2 Fase I: Adquisición	19
III.3 Fase II: Servicio	25
III.4 Fase III: Retención.....	30
CAPÍTULO IV: DISEÑO DE ACCIONES A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO DE BAJAS	35
IV.1 Programa de reducción de bajas	35
IV.2 Descripción y lineamientos de las iniciativas propuestas	35
IV.3 Impacto esperado en reducción de churn.....	43
CAPÍTULO V: FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE BAJAS	53
V.1 Metodología y herramientas de gestión	53
CONCLUSIONES PRELIMINARES: POTENCIAL DE GENERACIÓN DE VALOR POR GESTIÓN DE BAJAS EN MERCADOS SATURADOS Y ALTAMENTE COMPETITIVOS	59
APÉNDICE: LÍNEAS ABIERTAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN LA GESTIÓN DE BAJAS.....	63
A.1 Cambio cultural.....	63
A.2 Estrategias de fidelización: NPS	63
A.3 Aplicación en otras industrias	64
BIBLIOGRAFÍA	65

CAPÍTULO I: EL MERCADO DE TELECOMUNICACIONES FIJAS DE LATAME¹ Y LA GENERACIÓN DE VALOR EN LA GESTIÓN DE BAJAS

El presente estudio trata sobre la dinámica competitiva en el mercado de telecomunicaciones fijas residenciales de Latame y cómo esta dinámica justifica la adopción de estrategias para la gestión de bajas, con un potencial cuantificable de creación de valor para el negocio. **La tesis a probar es que trabajar en la prevención y retención de clientes actuales es más rentable que invertir presupuestos en adquirir nuevos clientes provenientes de la competencia.**

Contexto competitivo: Clientes, Productos, Competencia

Este trabajo se enmarca en el análisis del mercado de telecomunicaciones fijas residenciales de Latame. Este mercado está conformado por la oferta de tres servicios básicos: televisión por cable, telefonía fija e internet. Los actores principales que compiten en este mercado ofrecen los tres servicios, típicamente en forma “paquetizada”: el cliente contrata un paquete de dos o tres de los servicios fijos por un precio inferior al de contratar cada servicio por separado en un mismo proveedor o en proveedores diferentes. En este contexto los clientes optan generalmente por concentrar la contratación de sus servicios fijos en un mismo operador, migrando la totalidad de los servicios en caso de decidir cambiar de un operador a otro.

La oferta de productos puede discriminarse según dos variables principales:

- **Número de servicios empaquetados contratados:** según la cantidad de servicios que el cliente contrata, el empaquetamiento podrá ser monoproducción (1 solo producto), 2-play (dos productos) o 3-play (tres productos). Como se mencionó anteriormente, típicamente los clientes que cuentan en su hogar con más de un servicio lo hacen contratando el mismo operador, dadas las ventajas de precio que esto conlleva.

¹ Por motivos de confidencialidad, se empleará el término “Latame” para hacer referencia a un país genérico hipotéticamente situado en América Latina

- **Tipo de servicio en cada producto:** existen atributos diferenciales en cada uno de los servicios que permiten realizar ofertas diferenciales en producto y precio para distintos segmentos de clientes. Los atributos principales en televisión son la grilla de canales ofrecida y la tecnología y calidad de la señal (analógica o digital con alta definición); en internet, el ancho de banda de la conexión; y en teléfono, la cantidad de minutos libres y las tarifas para llamados de larga distancia.

El entorno competitivo presenta tres grandes operadores que ofrecen los productos empaquetados a nivel nacional, concentrando más del 90% del mercado en cada uno de los productos, con algunos proveedores más pequeños en localidades puntuales. Se espera en los próximos años la entrada de nuevos competidores, principalmente a partir del desembarco en el mercado fijo de compañías que actualmente se desempeñan en el mercado de telecomunicaciones móviles. El mercado presenta una gran dinámica competitiva, puesto que los tres grandes operadores ofrecen los tres servicios con similares características básicas, aunque con diferencias tácticas en pricing, la conformación de los paquetes y promociones puntuales para altas nuevas.

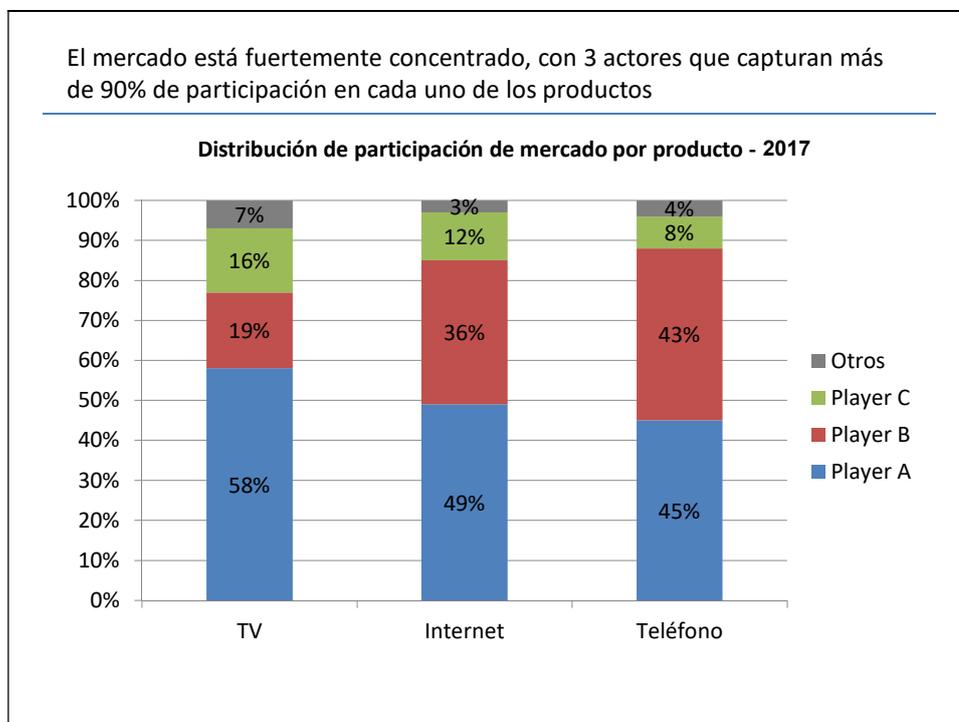


Gráfico 1 - Distribución de participación de mercado por producto

Volumen de negocio y fuentes de crecimiento

La penetración de los servicios de telecomunicaciones fijas en Latame ha experimentado varios períodos de altas tasas de crecimiento. Tasas por encima del 10% en los últimos tres años para televisión e internet, han generado una penetración de hogares por encima del 45%, alcanzando más de 18 millones de hogares en los servicios de televisión e internet y por encima de 20 millones de hogares con servicio de telefonía. En este contexto, se espera una desaceleración en los próximos años: las inversiones realizadas en la última década para ampliar la cobertura del servicio por parte de los distintos operadores, sumado a una mejora económica en los ingresos reales de la población, han contribuido a una situación de saturación técnica de la penetración de servicios fijos de televisión y telefonía, con un pequeño margen remanente para la ampliación de los servicios de internet. Las posibilidades de incorporación de nuevos grupos poblacionales dependerá de la rentabilización de pequeñas localidades rurales, las cuales hoy no presentan viabilidad económica para la instalación de redes de telecomunicaciones fijas.

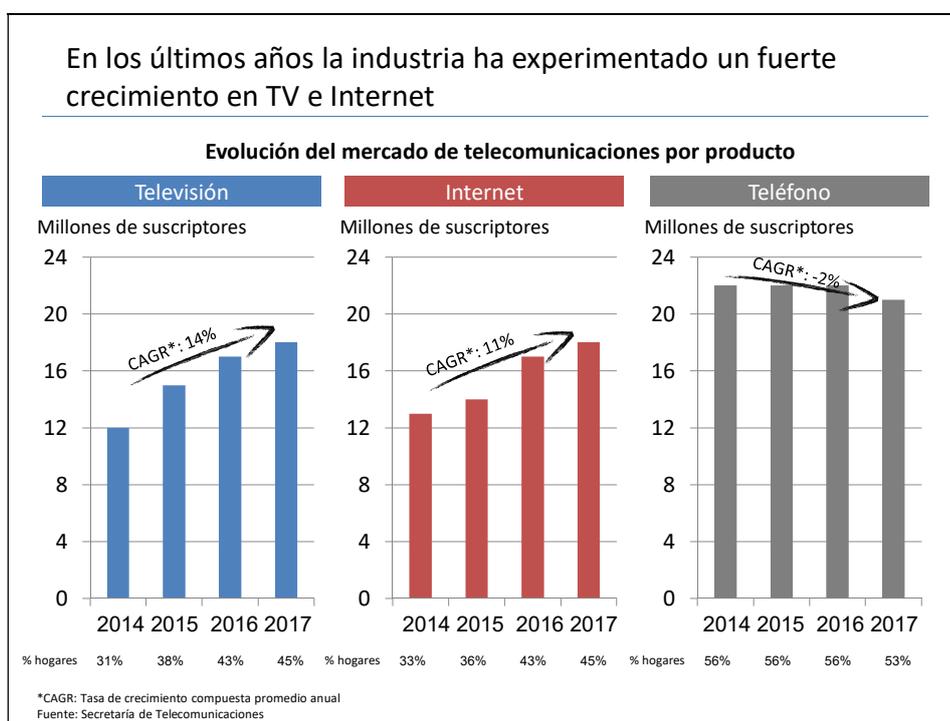


Gráfico 2 - Evolución del mercado de telecomunicaciones fijas

En este contexto de un mercado técnicamente saturado y con una gran dinámica competitiva, las palancas para hacer crecer los ingresos en las compañías actuantes son las siguientes:

- **Incremento del ingreso por cliente:** existen tres palancas para la mejora del ingreso promedio por cliente:
 - **Incrementar paquetización de clientes:** realizar acciones de cross-selling a la base de clientes para transformar clientes monoproducto o 2-play en clientes 3-play, o mejorar las estrategias de captación para incrementar la paquetización de las altas; esta iniciativa tiene oportunidades particularmente en la venta de servicios de internet
 - **Upgrades de producto:** migrar clientes con packs económicos hacia packs con mayor valor, o incrementar el pricing de los packs actuales introduciendo mejoras en los servicios (más o mejores canales, más velocidad de internet, más minutos de telefonía)
 - **Promover venta de servicios de valor agregado:** incrementar la oferta y penetración de servicios de valor agregado en los diferentes productos:
 - Televisión: canales HD; canales premium; video-on-demand
 - Internet: servicio de antivirus; control parental; módems wifi
 - Teléfono: packs de llamadas de larga distancia; servicio de casilla de mensajes
- **Incremento del share de clientes:** puesto que el mercado está estancado en su crecimiento, el incremento de la base de clientes que conlleva un mayor volumen de negocio sólo es posible mediante la captura de una porción más grande de share. La dinámica competitiva en este contexto provoca políticas agresivas de captura que generan traspasos de clientes entre los distintos operadores, con altos costos de adquisición.

Evolución de la tasa de bajas y costos de reposición de clientes

Las compañías actuantes ponen gran foco y dinero en las tácticas de adquisición de nuevos clientes, pero en contrapartida son poco proactivas en la retención de sus clientes actuales. Esto ha derivado en un incremento en la tasa de bajas de clientes en el mercado, con un volumen incremental de clientes migrando entre distintas compañías. Según se describe en el Gráfico 3, la tasa de bajas (“*churn*”) se ha incrementado desde niveles cercanos al 1,5% mensual a valores por encima de 2% mensual en el último año. Más del 60% de las bajas de servicios solicitadas corresponden a usuarios que contratan nuevamente el servicio en una nueva compañía, lo que da cuenta de los efectos de la presión competitiva. Se genera así un círculo vicioso donde los esfuerzos de venta se incrementan aún más, ya que para crecer en volumen de clientes los operadores deben primero compensar con sus ventas a las bajas sufridas por migraciones a la competencia.

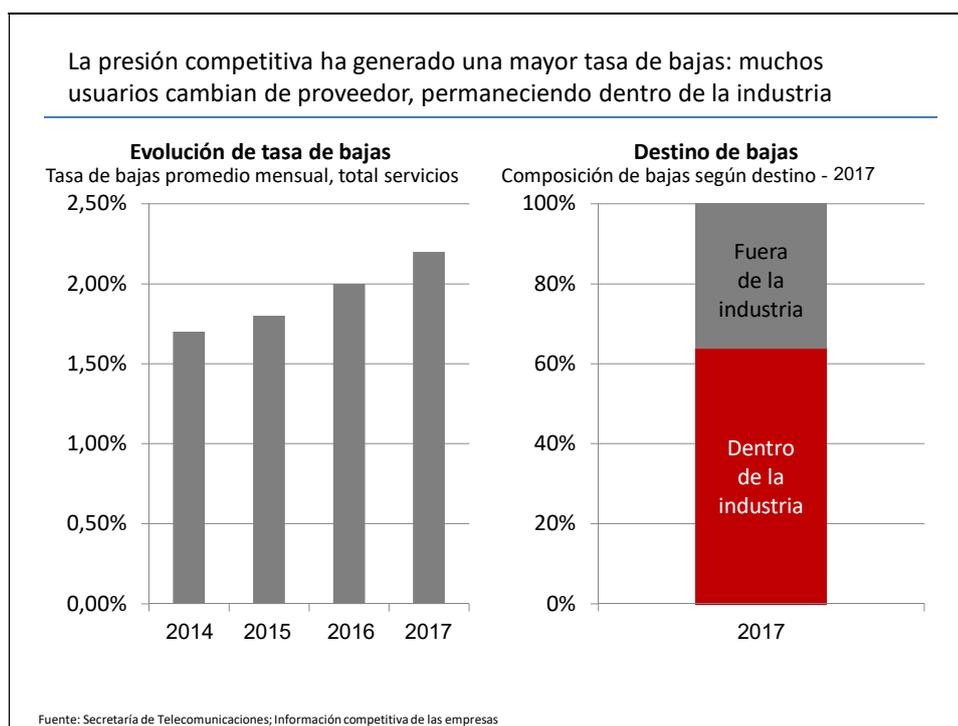


Gráfico 3 - Evolución de tasa de bajas

Los costos de reposición de clientes dados de baja pueden cuantificarse, como mínimo, como los costos de adquisición de un volumen equivalente de clientes nuevos. Tomando como caso de ejemplo el proveedor Player A, compensar las bajas de 1 punto de churn en un mes le representa un esfuerzo comercial de al menos US\$40 millones (ver Gráfico 4 a continuación).

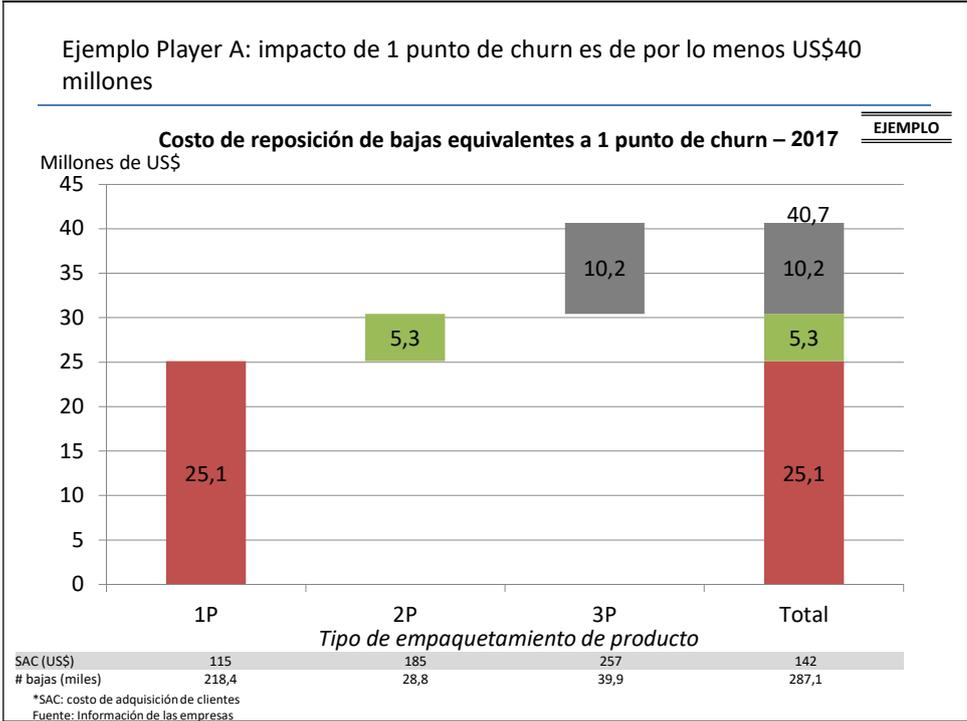


Gráfico 4 - Impacto de 1 punto de churn

La fuerte inversión que representan los costos de adquisición deriva en que retener un cliente existente sea mucho más rentable que adquirir un cliente nuevo para reemplazarlo: el valor generado en un año por una alta nueva es prácticamente nulo, mientras que un cliente existente retenido a un costo promedio genera US\$137 de margen operativo (ver Gráfico 5).

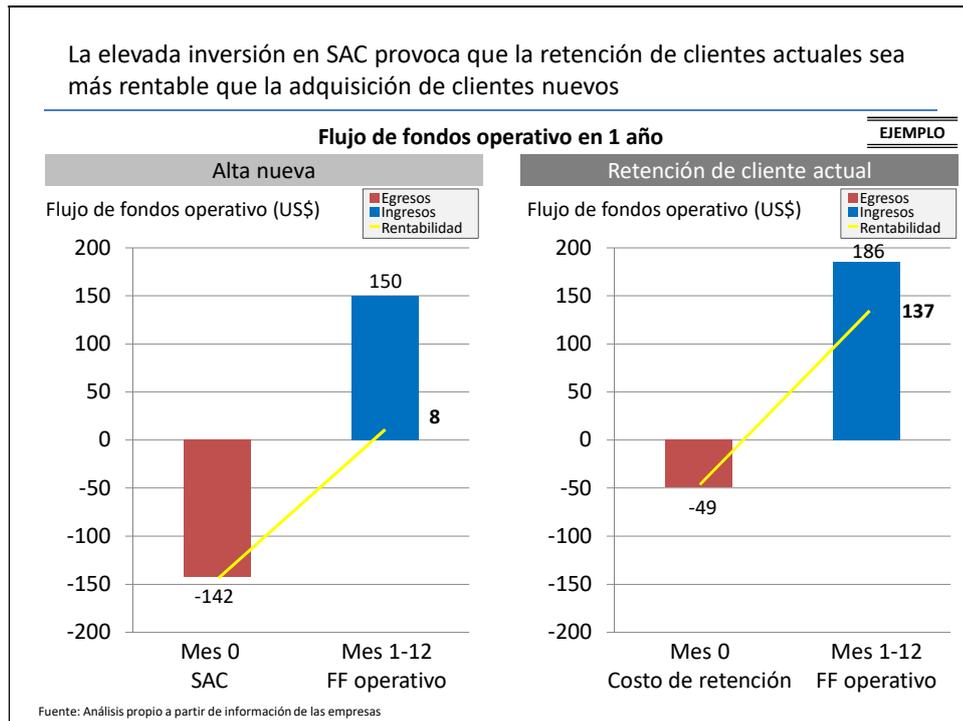


Gráfico 5 - Rentabilidad alta nueva vs. retención

Los operadores actuantes en este mercado carecen de una estrategia de gestión y prevención de bajas. **Es por esto que el presente trabajo propone un enfoque innovador, a partir del desarrollo de una metodología de análisis que sienta las bases para el diseño de acciones que permitan gestionar y disminuir la tasa de bajas, creando valor en un mercado altamente competitivo.**

CAPÍTULO II: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE BAJAS: METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE CAUSAS DE DESCONEXIÓN

Etapas para el diseño e implementación de una estrategia de gestión de bajas

El diseño e implementación de una estrategia de gestión de bajas requiere atravesar un proceso de cuatro etapas:

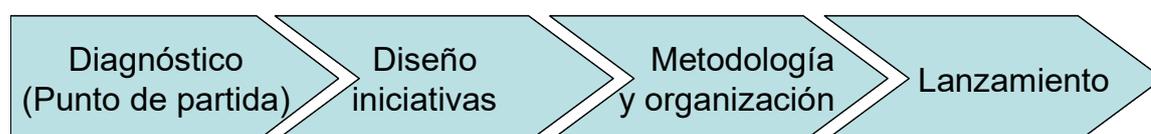


Ilustración 1 - Etapas de una estrategia de gestión de bajas

1. **Diagnóstico:** El primer paso para la elaboración de la estrategia consiste en generar conocimiento sobre la situación de las bajas en el mercado y en la compañía. Esta elaboración del “Punto de partida” para la gestión de bajas incluye análisis cuantitativos de las desconexiones de clientes así como estudios acerca de las causas de desconexión.
2. **Diseño de iniciativas:** Los aprendizajes y conclusiones obtenidos en el diagnóstico de la situación de bajas, servirán como materia prima para el diseño de acciones que modifiquen la situación de las causas más relevantes de desconexión. La cuantificación de la incidencia de cada una de las causas de desconexión permitirá estimar el impacto de cada acción diseñada, pudiendo establecer el valor generado y el retorno sobre la inversión que supone implementar cada una de ellas.
3. **Metodología y organización:** La implementación exitosa de las iniciativas diseñadas dependerá del desarrollo en la organización de las capacidades necesarias para llevarlas a cabo así como sostenerlas y actualizarlas en el tiempo. Estas capacidades involucran la adopción de la metodología para la continua medición de los niveles de churn y sus causas, como también las herramientas

para gestionar las acciones correctivas, medir su impacto y tomar decisiones sobre su implementación. La organización deberá definir la estructura de gobierno adecuada para la gestión de la estrategia de bajas y de sus acciones tácticas, estableciendo los roles y responsabilidades para la toma de decisiones y su ejecución.

4. **Lanzamiento:** La puesta en marcha de la estrategia de reducción de bajas deberá contemplar las acciones de capacitación, armado de equipos de trabajo, comunicación de la estructura de decisiones y lanzamiento de iniciativas de cambio cultural para generar la adopción de los nuevos lineamientos estratégicos en toda la organización.

El presente estudio se enfocará en el primer componente de la estrategia, las herramientas para el *Diagnóstico* de causas de desconexión, introduciéndolas en el siguiente apartado y desarrollándolas en el próximo capítulo. A continuación se dedicará un capítulo al *Diseño de iniciativas* y otro a la *Metodología y organización*, haciendo mención a determinadas cuestiones críticas para el *Lanzamiento*.

Metodología para el diagnóstico de bajas: ciclo de vida del cliente

Una correcta metodología para el diagnóstico de desconexiones se enmarca en el análisis desde la perspectiva del ciclo de vida del cliente.

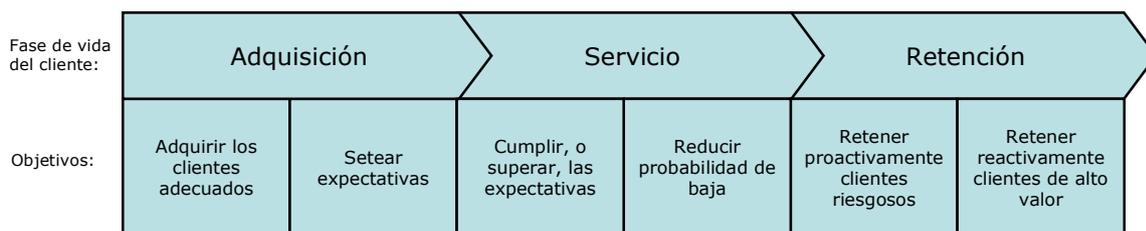


Ilustración 2 - Ciclo de vida del cliente y objetivos de gestión de bajas

El ciclo de vida del cliente expresa las fases que un cliente atraviesa en su relación con la compañía. En cada fase pueden establecerse objetivos diferentes en torno a la gestión de bajas de los clientes.

La relación se inicia en la *Adquisición*, el momento de la venta del servicio. El proceso de venta y sus objetivos deben llevar en cuenta la ponderación de la probabilidad de baja de un cliente en la evaluación del atractivo del cliente para la compañía. Clientes

con mayor probabilidad de baja deben suponer costos de adquisición menores o rentabilidades mayores, de forma tal de generar valor para la compañía en su tiempo estimado de vida. En un entorno altamente competitivo los costos de adquisición pueden ser elevados, puesto que implican en alta proporción un esfuerzo para adquirir un cliente de la competencia. **Si no se contempla la probabilidad de baja en la evaluación de esa adquisición, la rentabilidad de la venta puede ser negativa, ante una inversión significativa en un cliente que abandona la compañía luego de pocos meses de servicio.** La probabilidad de baja varía según producto o segmento del cliente, como se observa en el Gráfico 6.

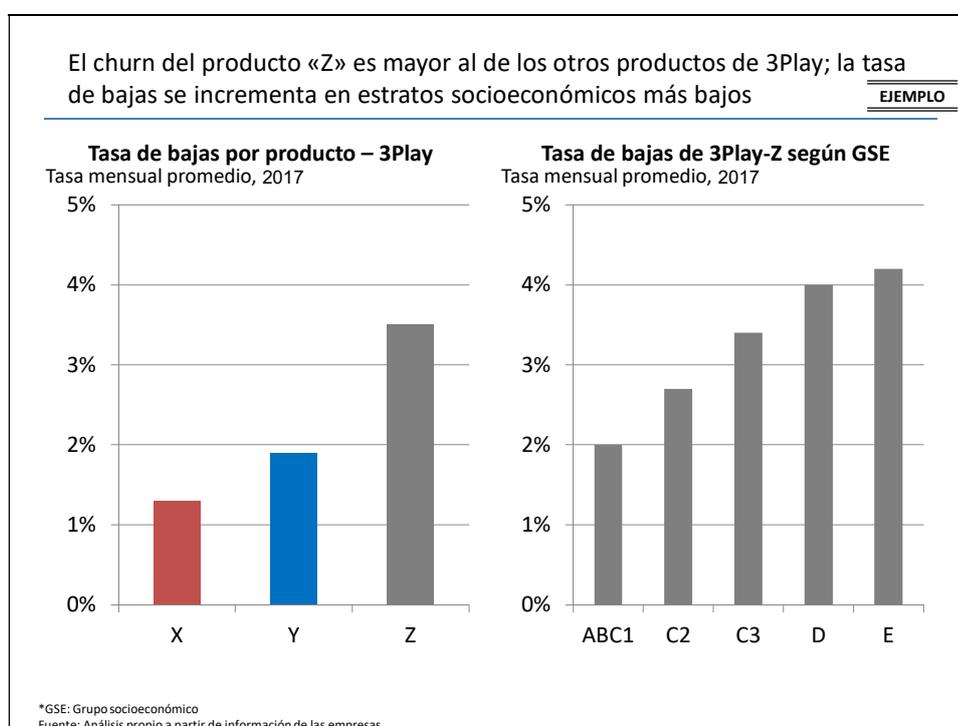


Gráfico 6 - Churn de 3Play por producto y GSE

En este mismo sentido, en el momento de la adquisición es de gran importancia el establecimiento de las expectativas correctas sobre el servicio para con los clientes. En el mercado bajo estudio, ciertas prácticas de venta contribuían a generar expectativas incorrectas en ciertos grupos de clientes, que al poco tiempo de contratar el servicio se daban de baja (ver Gráfico 7: Causas de desconexión de clientes). Políticas de venta que no contemplan el escenario competitivo ni las necesidades de los distintos segmentos de clientes, pueden derivar en prácticas comerciales donde el foco se sitúa en la cantidad de clientes adquiridos sin evaluar los atributos de dichos clientes. Una porción

significativa de estas ventas se concretan mediante la utilización de promociones agresivas, las cuales generan costos de adquisición muy elevados para clientes que en una alta proporción abandonan la compañía al poco tiempo sin haber alcanzado una creación de valor para el negocio. En muchas compañías, una estrategia comercial que sólo mira el *top-line* genera abultados reportes de ventas pero no consigue incrementar los resultados en el *bottom-line*: **la ausencia de información y sistemas de gestión de las bajas de clientes pueden derivar en decisiones de negocio erróneas, donde los recursos de la compañía se invierten en acciones que finalmente destruyen valor para el negocio.**

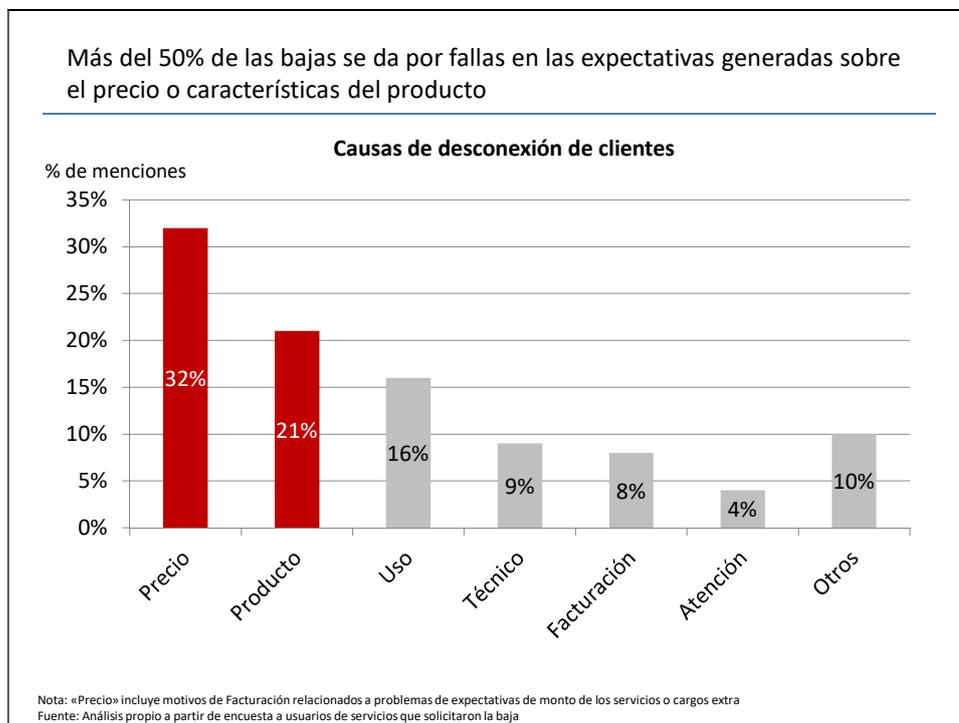


Gráfico 7- Causas de desconexión de clientes

La siguiente fase en el ciclo de vida del cliente tiene que ver con la prestación del *Servicio*. Esta fase involucra la prestación del servicio en sí misma, así como los diversos puntos de contacto entre el cliente y la compañía que tienen lugar ante distintos eventos y conforman la experiencia del cliente con la empresa. **Cada uno de estos puntos de contacto es una experiencia que puede resultar en una fidelización de un cliente o convertirse en una causa para su baja.** La claridad de una factura, las facilidades de pago, la rapidez de solución de un problema técnico, o la celeridad en la atención por distintos canales son ejemplos de eventos que pueden ser críticos para

prolongar el tiempo de vida del cliente. Es por ello que los objetivos en esta etapa estarán enfocados en cumplir las expectativas de los clientes, diagramar acciones para superarlas allí donde sea rentable y pueda impactar en una fidelización del cliente en el mediano plazo, y reducir de esta forma las probabilidades de una posible fuga. La medición de las tasas de bajas, motivadas por malas experiencias en cada uno de estos puntos de contacto y sus causas, es necesaria para elaborar un diagnóstico de la situación de bajas y poder gestionar su mejora.

Por último, la fase de *Retención* es la última etapa del ciclo de vida y es de vital importancia para incrementar el valor de vida del cliente. La retención supone acciones específicas y segmentadas para evitar la baja inminente de un cliente y prolongar su tiempo de vida en la compañía. **Un correcto diseño y gestión de las acciones de retención permite generar gran valor con montos de inversión relativamente bajos, en comparación a los altos costos de adquisición de clientes en un mercado como el del presente estudio.**

Existen dos tipos de acciones de retención, según el abordaje realizado. Las acciones de retención *preventivas* son aquellas que la compañía realiza proactivamente sobre clientes identificados con alto riesgo de desconexión. Un análisis histórico de las causas y patrones de bajas permite implementar indicadores que determinen la probabilidad de riesgo de cada cliente. El análisis de la probabilidad de baja, combinado con la valoración de cada cliente en términos de rentabilidad generada para la compañía, permite tomar decisiones sobre la necesidad de lanzar acciones de retención, allí donde sean rentables. Por otro lado, las acciones de retención *reactivas* son aquellas que se instrumentan cuando el cliente contacta a la compañía solicitando la desconexión. En ese punto de contacto de alta tensión y criticidad, es posible realizar ciertas acciones que promuevan la continuación del vínculo del cliente con la empresa. Nuevamente, dichas acciones deben estar correctamente segmentadas y dirigidas para ser implementadas según la expectativa de generación de valor que cada cliente suponga para la compañía.

Herramientas para el diagnóstico de bajas

El diagnóstico de bajas a lo largo del ciclo de vida del cliente se instrumenta a partir de la utilización de dos herramientas: la encuesta de causas raíz de desconexión y el análisis estadístico CHAID de patrones de bajas.

La *encuesta de causas raíz* persigue el objetivo de tipificar las causas de desconexión, evaluando clientes de distintas características que acabaron por desconectarse y ahondando en los factores que tuvieron mayor incidencia en aquella decisión.

El *análisis CHAID* es un método estadístico que permite establecer segmentos de clientes con similitud de probabilidad de desconexión, definiendo los segmentos a partir de variables descriptivas seleccionadas.

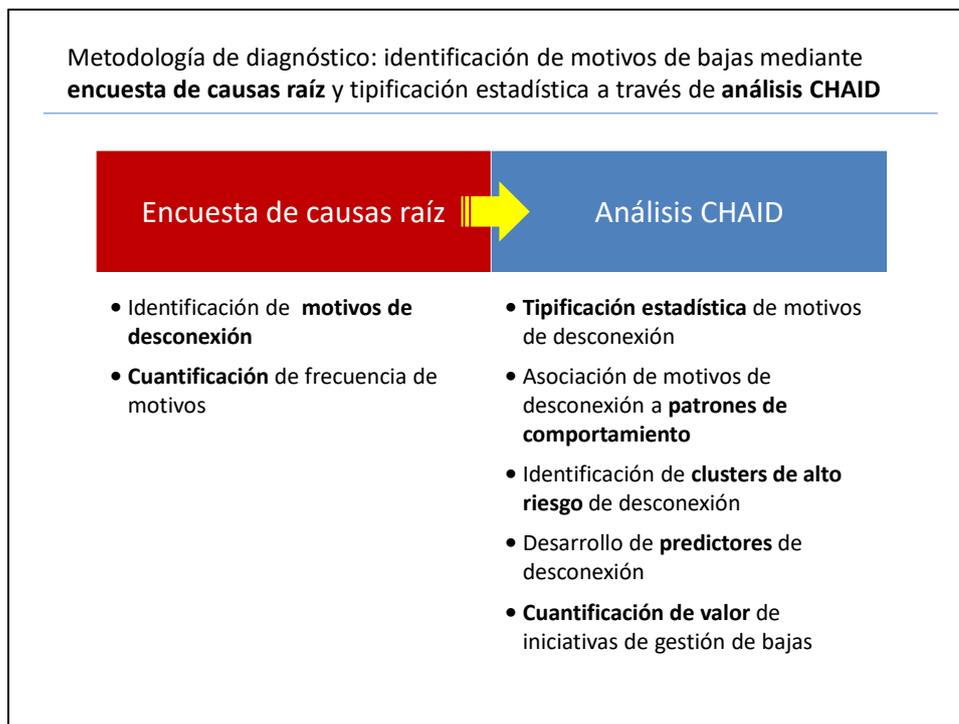


Ilustración 3 - Metodología de diagnóstico de bajas

La combinación de ambos métodos posibilita realizar un mapeo de las causas últimas de la desconexión de clientes, cuantificar la ponderación de cada una de esas causas en el volumen y valor total de bajas, y establecer el impacto en términos de generación de valor de cada una de las iniciativas que puedan diseñarse para atacar las distintas causas de desconexión.

Estas herramientas han contribuido a la recopilación de la información necesaria para los análisis que se presentan a continuación.

CAPÍTULO III: TIPIFICACIÓN DE CAUSAS DE BAJAS

Causas de desconexión

La encuesta de causas de desconexión permite diagramar un mapa de las causas de baja más importantes junto a las sub-causas que las componen:

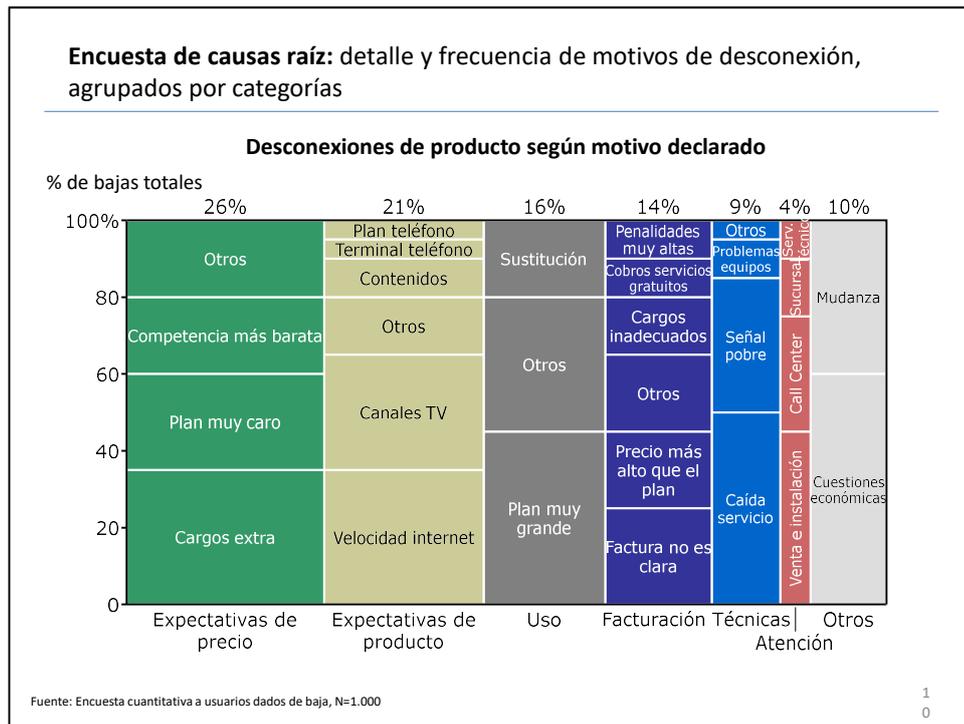


Gráfico 8 - Detalle de motivos de desconexión

1. Expectativas de precio (26%): la principal causa de desconexión se refiere a incumplimiento de expectativas con el cliente referidas al precio de los servicios. El cobro de “cargos extra” (9% de menciones) desde la visión del cliente se refiere en muchos casos a prácticas comerciales viciadas de transparencia o a promociones con cláusulas no conocidas por el cliente, que finalmente son interpretadas como abusivas. La manifestación de “plan muy caro” (7% de menciones) también se vincula en varios casos con ventas de planes a precios promocionales que luego son dados de baja al finalizar la promoción.
2. Expectativas de producto (21%): una velocidad insuficiente en la conexión a internet aparece como la mención más frecuente (7%), lo cual responde a

generación de expectativas inadecuadas en los clientes. Con frecuencia una de las causas de este fenómeno es el foco de ventas en productos de bajo valor para cumplir con objetivos comerciales, introduciendo estos productos en segmentos más altos que tienen necesidades más exigentes. Un fenómeno similar explica en varios casos la mención de “canales de TV” faltantes o inadecuados (6%), en clientes que esperan un producto de mayor calidad al que les es brindado.

3. Uso (16%): la causa de baja por motivos de uso más frecuente se relaciona con “planes muy grandes” (7%), lo cual puede responder a una inadecuación del servicio vendido a la necesidad del cliente, como también a la falta de incentivos al uso del producto.
4. Facturación (14%): los motivos de baja asociados a problemas de facturación incluyen diversas menciones que remiten a problemas en la interpretación de la factura o en el pricing de los productos. “Factura no clara” (4%), “Precio más alto que el plan” (3%), “Cargos inadecuados” (2%) y “Cobro servicios gratuitos” (1%) hacen referencia a la necesidad de acciones comerciales y comunicacionales para simplificar tarifas y la factura de cara al cliente.
5. Técnicas (9%): las deficiencias técnicas estructurales, “Caída del servicio” (5%) y “Señal pobre” (3%), conforman una porción significativa de motivos de baja. El abordaje de estas causas requiere alinear la estrategia de inversión en tecnología con las necesidades manifestadas por los clientes que se desconectan.
6. Atención (4%): un porcentaje reducido de clientes se dan de baja por problemas de atención, distribuidos entre la fase de venta y de posventa de los servicios.
7. Otros (10%): el evento de “mudanza” (4%) es una motivación significativa para los clientes de darse de baja, al tener que re-contratar el servicio y encontrarse con la posibilidad de realizar un nuevo análisis de las ofertas del mercado. Por otro lado, una porción de clientes manifiesta darse de baja por motivos económicos (6%), los cuales no representan oportunidades atractivas de accionamiento para disminuir la tasa de bajas.

Fase I: Adquisición

El análisis de las características y patrones de churn en la fase de adquisición es de gran importancia, puesto que en los primeros 6 meses de vida se dan los niveles de desconexión más elevados.

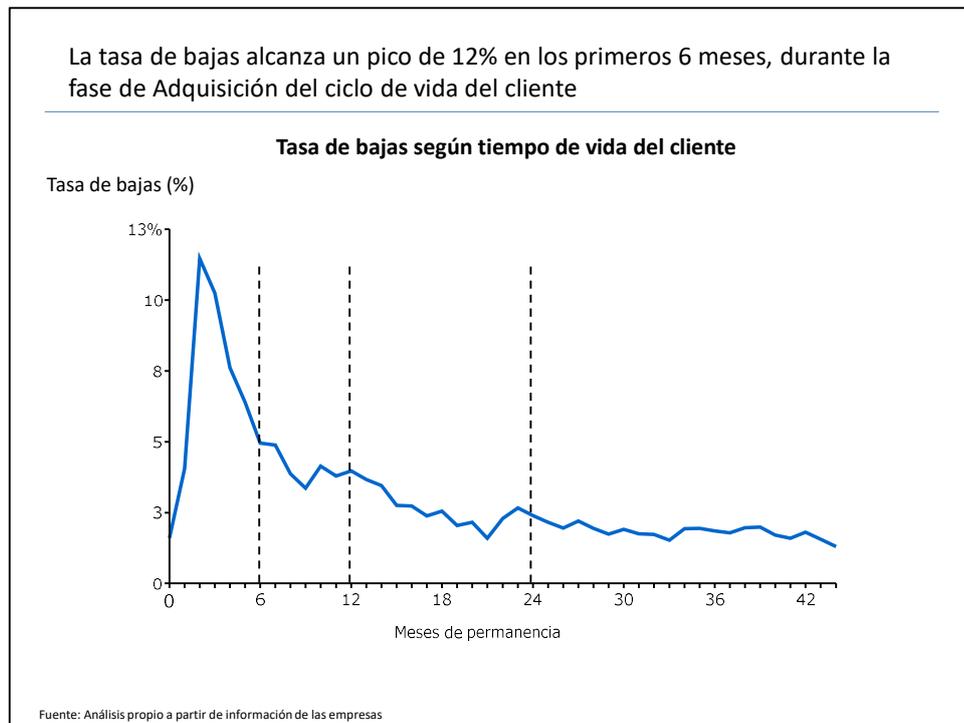


Gráfico 9 - Tasa de bajas según tiempo de vida del cliente

El análisis de las causas de churn en la fase de adquisición de clientes se centra en el estudio de los patrones de desconexión para distintas características de entrada. Analizando variables descriptivas de los clientes a nivel geográfico, socioeconómico y en términos del canal de adquisición, es factible apreciar las diferencias en los niveles de churn para cada uno de los segmentos que estos atributos definen.

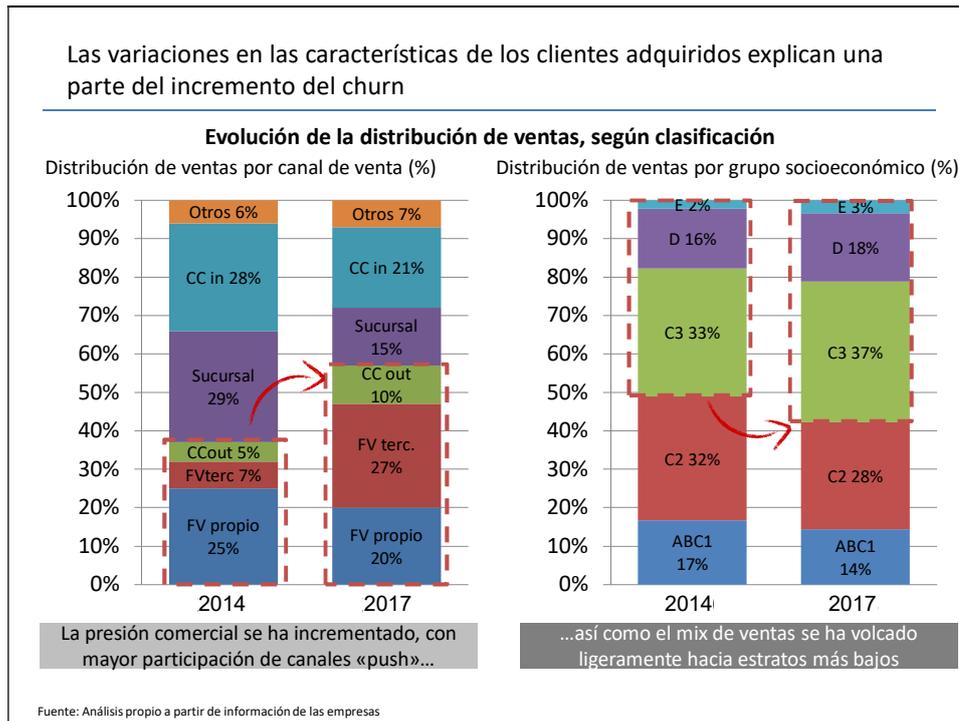


Gráfico 10 - Evolución de la distribución de ventas por canal y GSE

El **análisis de los atributos de las altas** a lo largo del tiempo permite identificar cambios en la composición de ventas que pueden explicar las variaciones en la tasa de bajas. En el caso de estudio, se observan cambios relevantes en dos factores:

1. Canal de venta: el mix de canal de venta se ha modificado, con una mayor participación de canales “push” (canales donde se buscan las ventas proactivamente, en contraposición a los canales de venta reactivos, donde el cliente toma la iniciativa), particularmente tercerizados. Para el caso de estudio, en el período 2014-2017 estos canales pasaron de representar el 37% de las ventas a un 57%, derivado fundamentalmente de un crecimiento de 20 puntos porcentuales de la participación de las fuerzas de venta tercerizadas. Esto se explica por la necesidad de una mayor agresividad comercial, producto de la situación altamente competitiva del mercado, lo que ha llevado a la adopción de una política comercial más favorable a la expansión de canales tercerizados. Estos canales permiten una mayor capilaridad de ventas sin necesidades de inversión, puesto que operan a través de agentes externos, pero impactan en un menor control sobre el proceso de ventas y la calidad de las altas generadas.
2. Grupo socio-económico: la saturación del mercado en los estratos socioeconómicos más altos ha derivado en una progresiva expansión de las

fronteras de la oferta hacia zonas de grupos socioeconómicos más bajos, buscando capturar segmentos con rentabilidades positivas aún no provistos de cobertura. Los desarrollos tecnológicos han permitido ampliar la cobertura con menores montos de inversión, posibilitando la prestación del servicio con planes de tarifas más bajas que permitan acceder a un mercado de menores ingresos. El incremento en la participación de los segmentos C3, D y E en el mix de ventas, de 51% a 58%, da cuenta de este proceso.

Analizando los patrones de desconexión para los clientes adquiridos por distintos canales de venta, se observa cómo los canales tercerizados presentan tasas de churn más elevadas, para todos los grupos socioeconómicos (ver Gráfico 11).

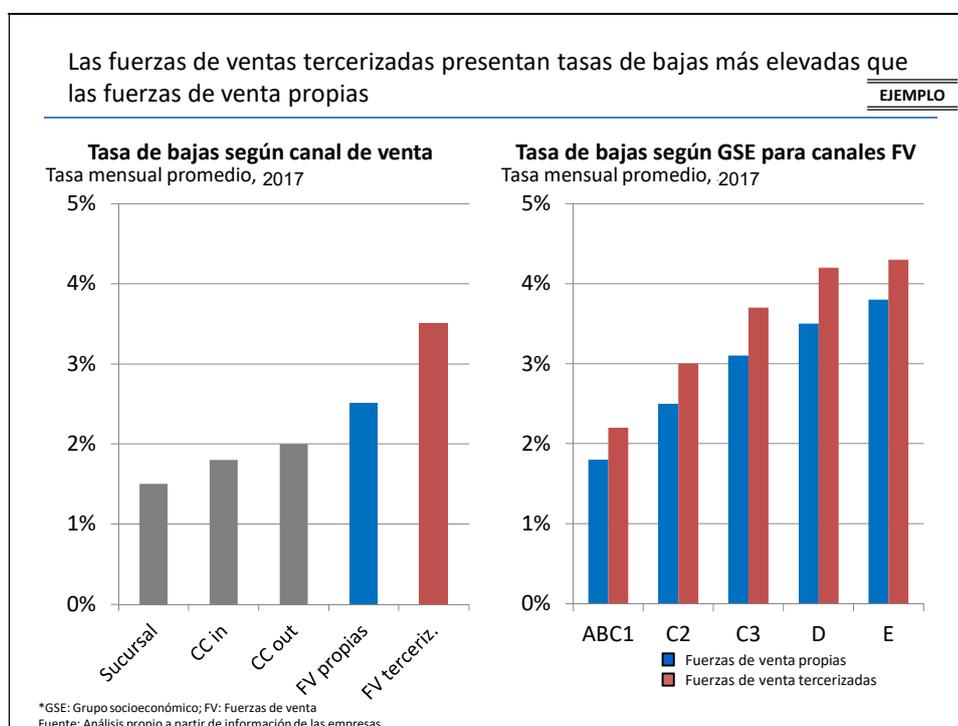


Gráfico 11 - Tasa de bajas de FV propias vs. tercerizadas

La mayor presión competitiva, que derivó en el crecimiento de los canales tercerizados, requiere una gestión equilibrada que evalúe correctamente la rentabilidad de cada una de las ventas obtenidas con tasas de desconexión más altas. Entre las propuestas de solución se abordará una acción para mitigar este problema.

Por otro lado, el cambio de mix socioeconómico también se presenta como un factor explicativo del incremento en la tasa de desconexión (ver Gráfico 12).

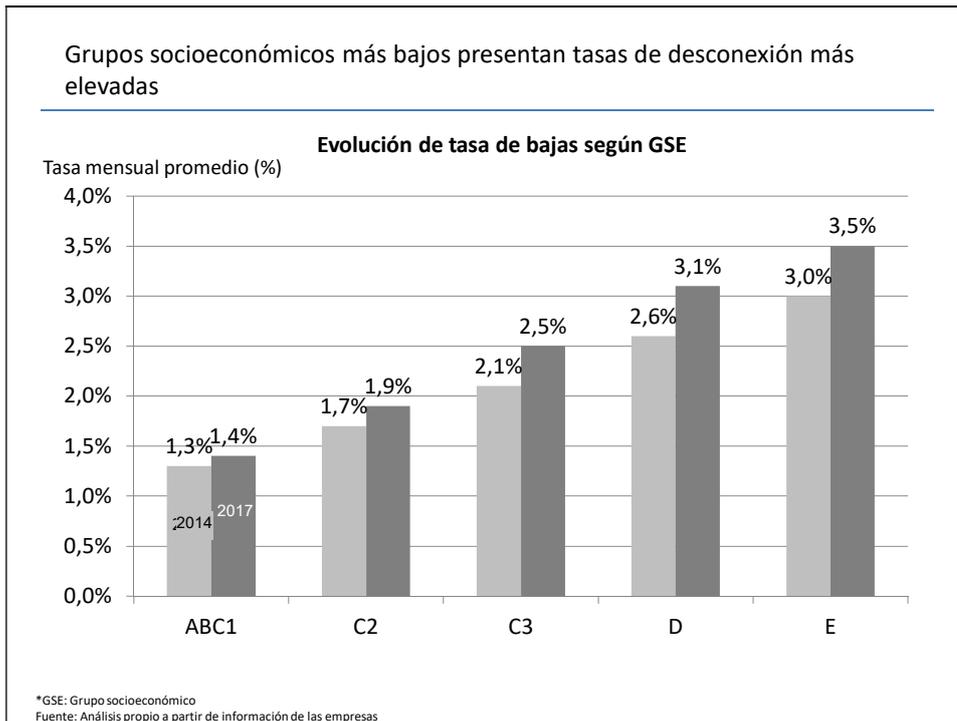


Gráfico 12 - Evolución de churn según GSE

Los segmentos socioeconómicos más bajos presentan tasas de desconexión más elevadas. Una vez más, es preciso garantizar en la evaluación de los objetivos comerciales los costos asociados a las mayores tasas de bajas de estos clientes, para determinar con precisión hasta qué nivel de desconexión aquellas bajas siguen creando rentabilidad y valor para la empresa.

Una vez estudiadas las características de los clientes adquiridos, es necesario analizar las causas de desconexión asociadas a las expectativas establecidas. Dentro de las causas de desconexión relevadas, las referidas a expectativas de precio y producto son las que se configuran en la fase de adquisición.

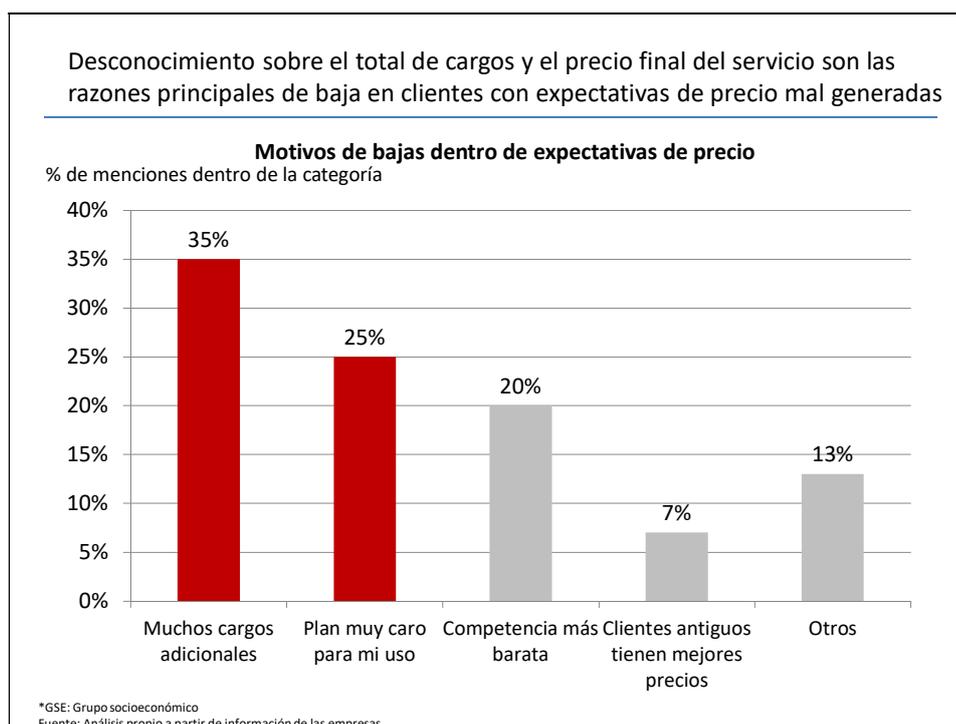


Gráfico 13 - Motivos de bajas dentro de expectativas de precio

Dentro de las **expectativas de precio**, la causa de desconexión más significativa está asociada a la manifestación de cargos adicionales en la factura (35%). Prácticas de venta “engañosas” respecto del precio final del servicio para el cliente sólo contribuyen a generar mayor caudal de altas pero que rápidamente se transforman en bajas y generan una rentabilidad negativa para la compañía, en tanto los costos de adquisición no se rentabilizan. **La simplificación de la estructura de precios y la comunicación clara de promociones y tarifas son elementos de vital importancia de cara a la prevención de bajas.**

En segundo lugar de menciones se presenta la manifestación de que el plan es muy caro en relación al uso que se le da al producto (25%). Analizando con mayor detalle, el patrón más frecuente en este grupo de clientes es el de clientes de estratos socioeconómicos más bajos que adquieren packs “premium” a precios promocionales por 3 meses, pero que luego se dan de baja al recibir la factura por el precio completo luego de terminada la promoción. Las acciones destinadas a atacar este punto se fundamentarán en **segmentar correctamente las prospecciones de venta, para ofrecer a cada cliente el producto más adecuado a sus necesidades y posibilidades económicas.** Esto requerirá adecuar los objetivos comerciales en función de las áreas de acción de cada canal de venta.

Al evaluar las **expectativas relacionadas al producto**, se observan diferentes razones asociadas a los distintos productos contratados (ver Gráfico 14):

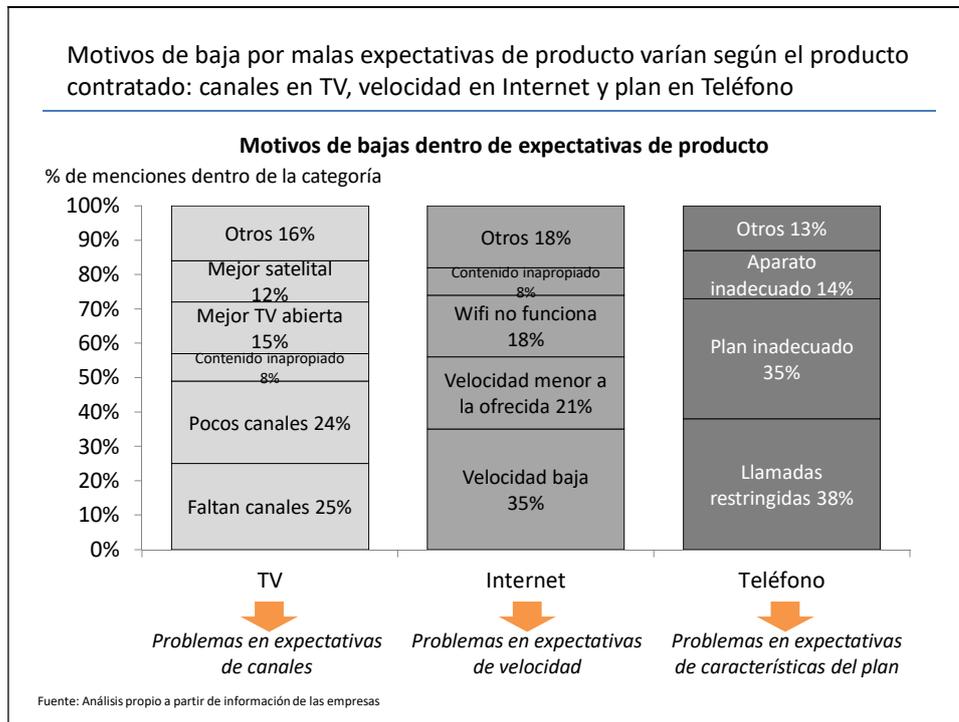


Gráfico 14 - Motivos de bajas dentro de expectativas de producto

Dentro de las razones asociadas a TV, la falta de canales o contenidos relevantes (57%) se sitúa como principal causa de este tipo de bajas. Nuevamente, acciones comerciales agresivas desligadas del mercado target al que se las está direccionando, pueden derivar en altas de clientes con productos que no responden a sus necesidades específicas. Estas ventas rápidamente se transforman en bajas de clientes que migran a la competencia sin dejar rentabilidad en la compañía. Entre las causas asociadas al servicio de telefonía, se observa la demanda de planes con mayor flexibilidad para adecuarse a los distintos niveles de uso de los clientes (73%). Finalmente, entre los motivos por el servicio de internet la mayor frecuencia la tienen las expectativas de mayores velocidades de conexión (56%), las cuales podrían haberse evitado con la venta de un producto de mayor gama dentro del portfolio de la compañía.

A modo de conclusión para las causas de desconexión de la fase de *Adquisición*, se desprende la necesidad de **revisar las políticas comerciales y gestionar los objetivos y tácticas de venta para adecuar las acciones con el mercado target en cada caso**. Es menester determinar las características de los clientes abordados por cada canal, para establecer la oferta de productos que se amolda a sus necesidades y generar las

expectativas correctas. La previsión de los niveles de ventas y desconexiones derivadas de este análisis permitirá una evaluación realista de la rentabilidad de cada canal de venta y segmento de clientes, y permitirá establecer las líneas de acción que maximicen el valor generado para el negocio.

Fase II: Servicio

Las causas de desconexión asociadas a esta fase hacen referencia a las falencias en el cumplimiento de las expectativas de servicio, tanto en la prestación del mismo como en cualquier punto de contacto con el cliente donde acontezca una experiencia negativa. También existen casos en que, sin el acontecimiento de una experiencia indeseable, el cliente acaba por desconectar ante una oferta de la competencia; estos casos de clientes poco leales deben ser prevenidos mediante acciones de fidelización, generando experiencias superlativas que superen las expectativas de los clientes y disminuyan sus probabilidades de desconexión.

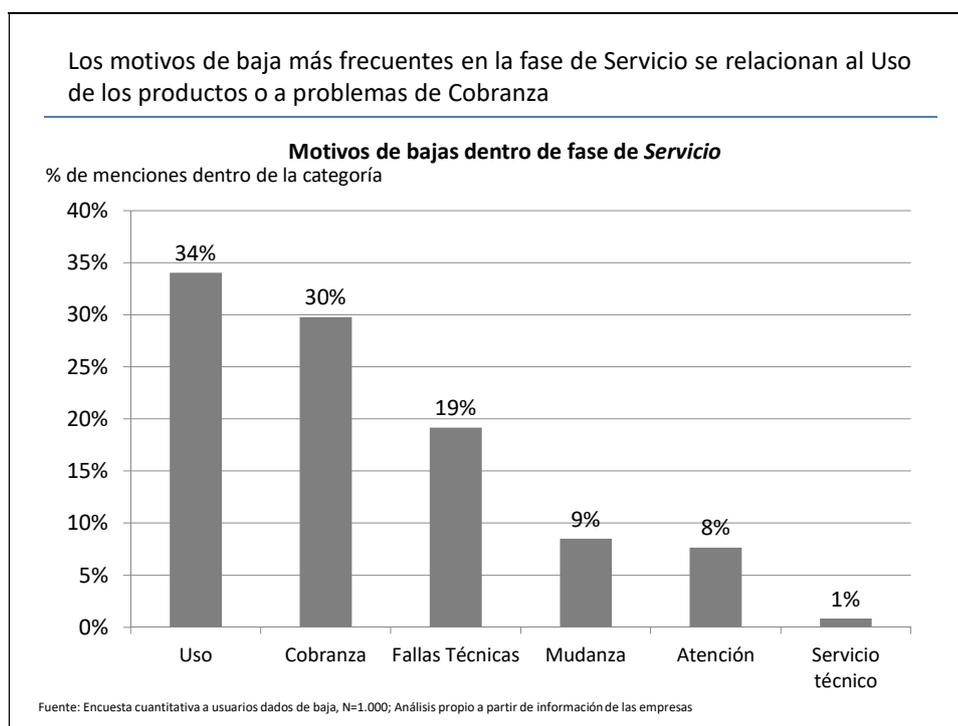


Gráfico 15 - Motivos de baja dentro de fase de Servicio

Dentro de las desconexiones en la fase de *Servicio*, detalladas en el Gráfico 15, los motivos más frecuentes de baja se relacionan con el **uso de los productos** (34%). Planes de servicio muy grandes para el uso de los clientes (45%) es el principal motivo

asociado a esta causa, el cual tiene mayor preponderancia para los usuarios de telefonía (ver Gráfico 16):

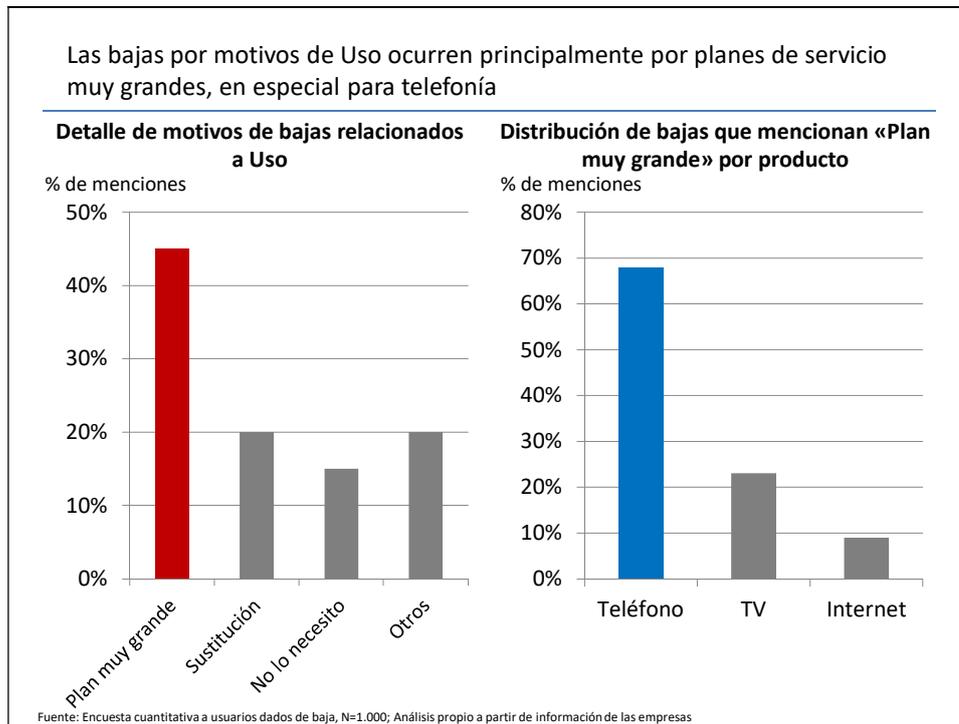


Gráfico 16 - Detalle de motivos de Uso

El análisis de clusters de desconexión permite reafirmar el impacto de motivos de uso en las bajas, al encontrar que los bajos niveles de uso son buenos predictores de desconexión tanto en telefonía como en internet (ver Gráfico 17). Clientes de telefonía con consumos menores a 50 minutos por mes así como clientes de internet que utilizan el servicio con una frecuencia menor a 5 días mensuales, presentan tasas de bajas significativamente más elevadas. Esto los define como grupos de riesgo que necesitan ser abordados para prevenir una probable desconexión del servicio.

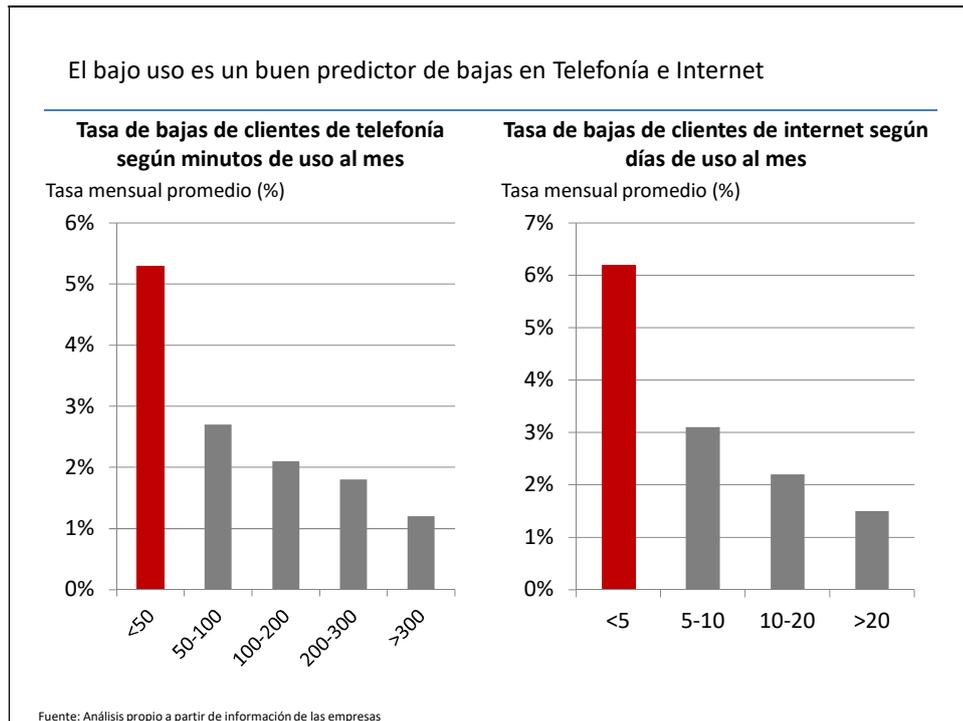


Gráfico 17 - Tasa de bajas según nivel de uso

En la misma línea, clientes que realizan *upgrades* a productos de mayor gama tienen mayor tendencia a permanecer en la compañía, mientras que aquellos que realizan un *downgrade* por un producto de gama más baja presentan mayor tendencia a la baja en el mediano plazo (ver Gráfico 18).

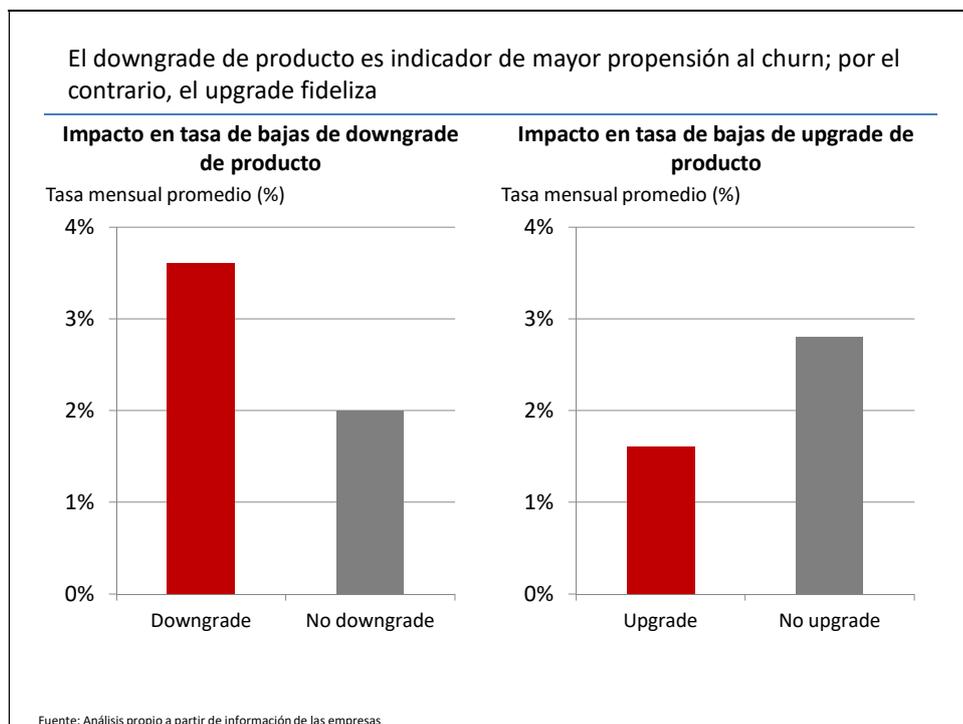


Gráfico 18 - Impacto en bajas de downgrade y upgrade de producto

Respecto de las **causas de desconexión asociadas al Cobro**, segunda causa en importancia dentro de la fase de *Servicio*, la percepción de errores en la factura engloba a las tres primeras razones de baja. La lectura de la factura es uno de los puntos de contacto críticos con el cliente, y una incorrecta interpretación de la misma impacta en la satisfacción de las expectativas para con el producto, el precio y la atención percibida por parte de la empresa. De hecho, analizando el patrón de desconexiones de los clientes que generan reclamos por cuestiones de facturación, puede reafirmarse esta premisa: clientes con reclamos de facturación presentan una tasa de bajas más elevada (ver Gráfico 19).

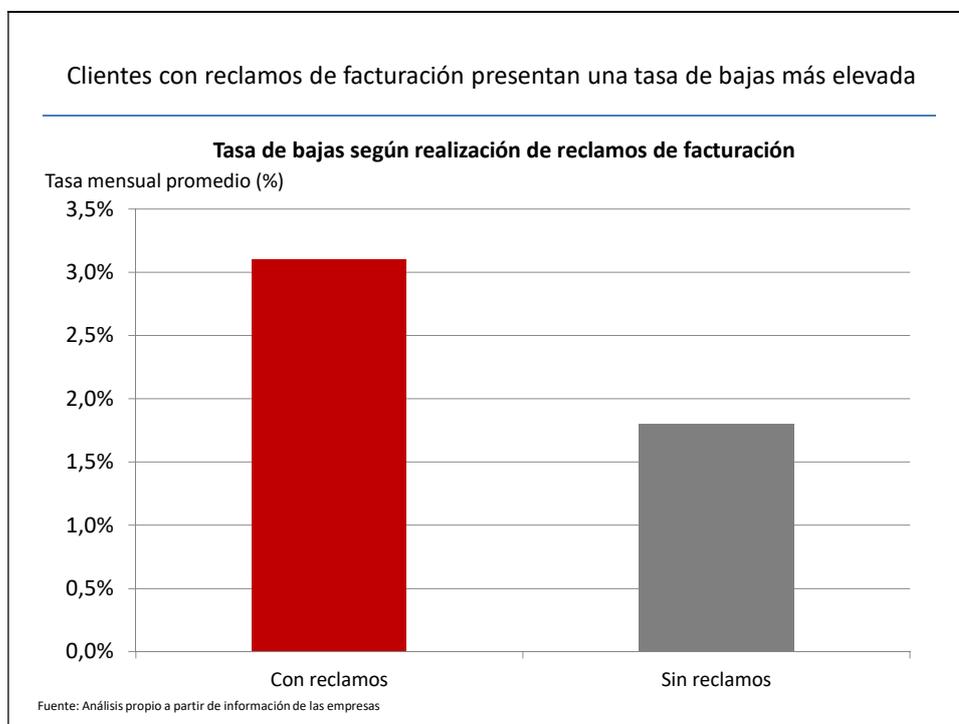


Gráfico 19 - Tasa de bajas según reclamos de facturación

Además, existen patrones de desconexión asociados al medio de pago de los clientes. Se observa que clientes que pagan con débito automático tienen mejores tasas de permanencia que aquellos que lo hacen en efectivo, según se detalla en el Gráfico 20.

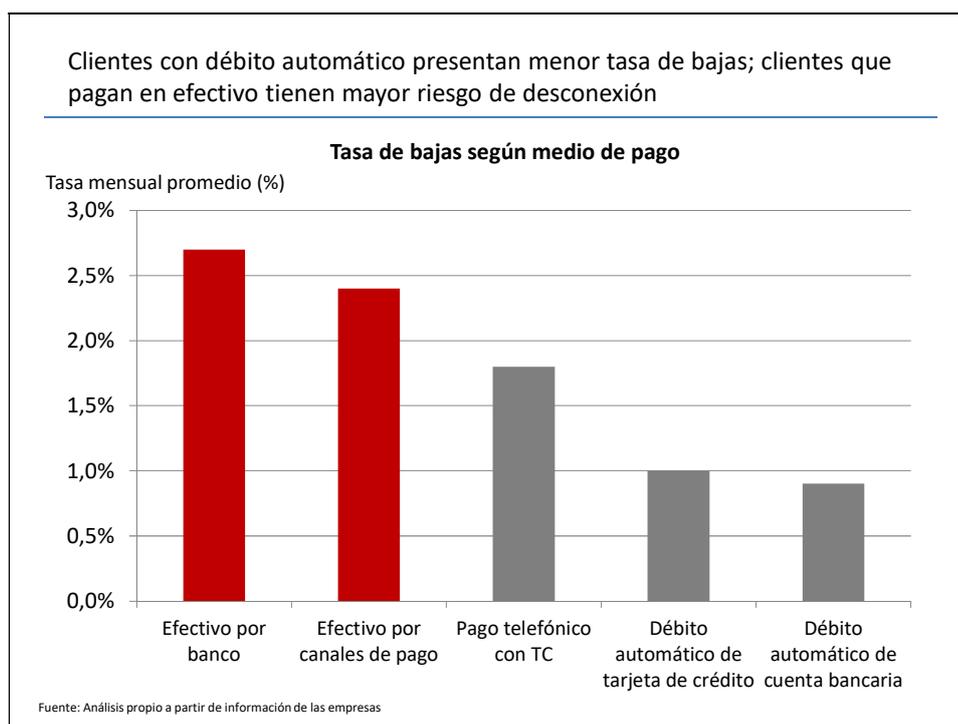


Gráfico 20 - Tasa de bajas según medio de pago

Respecto de las **causas de desconexión asociadas a motivos técnicos**, la mala calidad de servicio en TV e Internet asoma como la razón de mayor peso. Iniciativas de mejoras técnicas o de prevención de desconexiones a clientes afectados deberían ser instrumentadas para subsanar estas bajas.

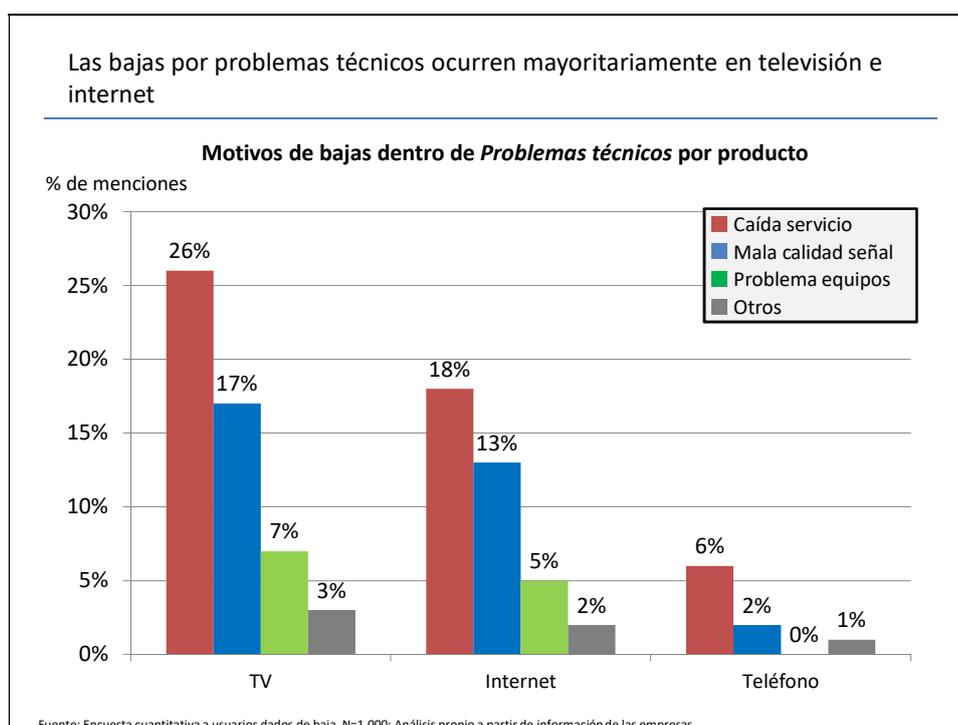


Gráfico 21 - Motivos de baja dentro de problemas técnicos

Finalmente, una de las ocasiones de desconexión más relevantes tiene lugar ante la **mudanza de domicilio** del cliente. El análisis de esta causa de desconexión posibilita entender que un alto porcentaje de los clientes que desconectan en esta situación podrían haber permanecido como clientes, puesto que su nuevo domicilio está en una zona con cobertura de servicio de la compañía. El evento de la mudanza es un hito dentro del ciclo de vida donde el cliente vuelve a evaluar las alternativas comerciales para la contratación del servicio. Es menester entonces generar acciones comerciales que fomenten la permanencia en el servicio ante situaciones de desconexión por cambio de domicilio a zonas con cobertura.

Fase III: Retención

La tercera fase del ciclo de vida del cliente se centra en incrementar la permanencia de aquellos clientes con alto riesgo de baja o con intención de baja manifiesta, segmentando las acciones según el valor esperado que cada cliente es capaz de generar para la compañía. Se conforman entonces dos objetivos para la tercera fase del ciclo de vida: la *prevención* de bajas mediante la identificación de clientes de alto riesgo, y la *retención* de clientes que manifiestan su intención de desconectarse.

La elaboración de clusters de riesgo para las acciones de prevención requiere un análisis estadístico donde se combinan distintas variables: atributos descriptivos de los clientes, patrones de uso y ocurrencia de puntos de contacto críticos. La combinatoria de las variables mediante un análisis CHAID permite identificar los clusters de clientes con probabilidad de desconexión más elevada, basándose en el análisis histórico del comportamiento y atributos de las desconexiones pasadas. El análisis CHAID realiza una combinatoria de los distintos atributos seleccionados y genera clusters asignándole la probabilidad de churn histórica según la muestra de análisis. En nuestro caso de estudio, fue posible identificar cinco clusters relevantes de alto riesgo de desconexión:

Retención: el análisis CHAID permite identificar los grupos de riesgo con mayor probabilidad de baja

Grupo	Descripción	% bajas	Múltiplo de churn
R1	<ul style="list-style-type: none"> Medio de pago: Efectivo en sucursal Facturación: disminución 30% de mes anterior Uso internet: <20 días al mes 	8%	4,7x
R2	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo de vida: <6 meses Canal de venta: Fuerzas de venta GSE: D, E 	6%	3,5x
R3	<ul style="list-style-type: none"> GSE: ABC1-C2 Reclamos facturación 	5%	2,1x
R4	<ul style="list-style-type: none"> Producto: 3Play Uso teléfono: 100-150 min/mes Medio de pago: efectivo 	3%	1,9x
R5	<ul style="list-style-type: none"> Medio de pago: efectivo GSE: C3-D # reclamos últimos 3 meses: >2 	2%	3,1x

Ilustración 4 - Grupos de riesgo de baja

El análisis de grupos de riesgo permite realizar acciones preventivas altamente eficientes. En el presente caso, abordando los clusters identificados es posible obtener una reducción del número de desconexiones en un 24% actuando solamente sobre el 7% de la base de clientes.

Los grupos de riesgo identificados representan sólo 7% de la base de clientes pero impactan en 24% de las bajas

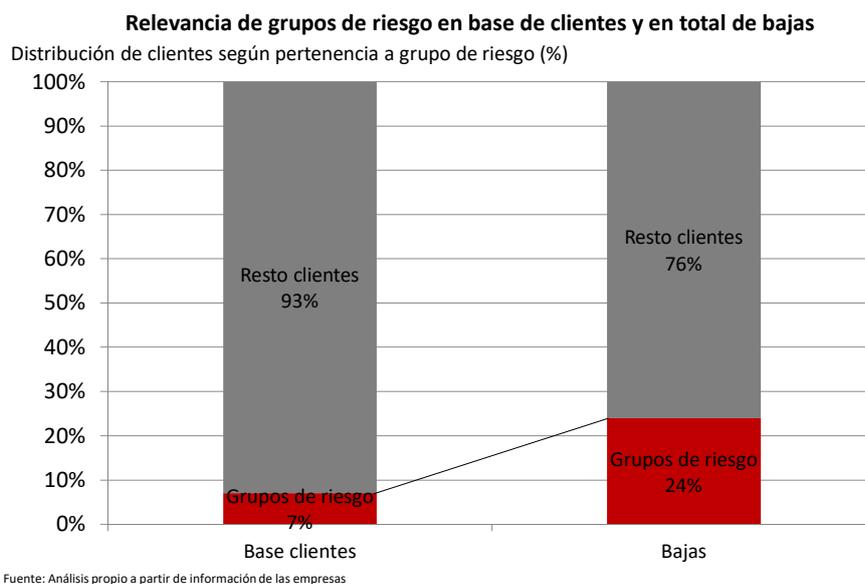


Gráfico 22 - Relevancia de grupos de riesgo

Respecto de los clientes que toman la decisión de darse de baja y la comunican fehacientemente a la compañía, es preciso implementar acciones de *retención*. Estas acciones consisten en ofertas de servicios o beneficios especiales orientadas a generar un cambio en la decisión del cliente y mantenerlo en la cartera. El estudio de bajas permite corroborar que un alto porcentaje de clientes (59%) hubiera permanecido en la compañía si se le hubiese ofrecido alguna oferta de retención específica, y en varios casos ante más de una opción.

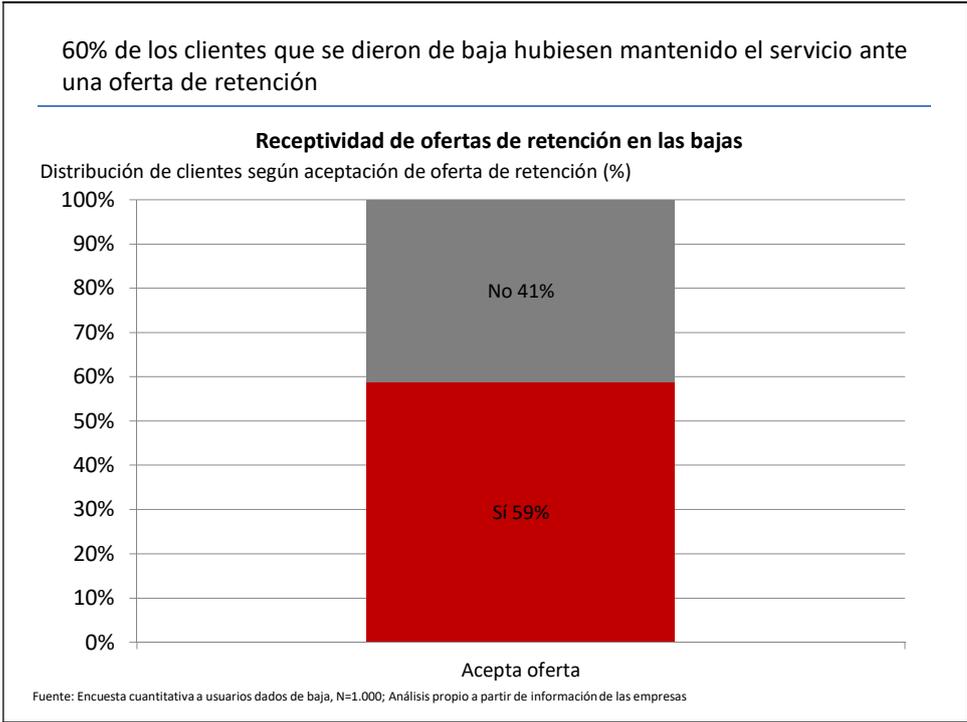


Gráfico 23 - Receptividad de ofertas de retención

Para maximizar la eficacia de las acciones de retención, es preciso tener en cuenta la causa que motiva la desconexión por parte del cliente. Son frecuentes en la industria la aplicación de acciones de retención asociadas a descuentos en el precio del producto por tiempo limitado. Sin embargo, el análisis de resultados del estudio de bajas permite observar cómo varía la eficacia de esa acción ante distintas causas de desconexión:

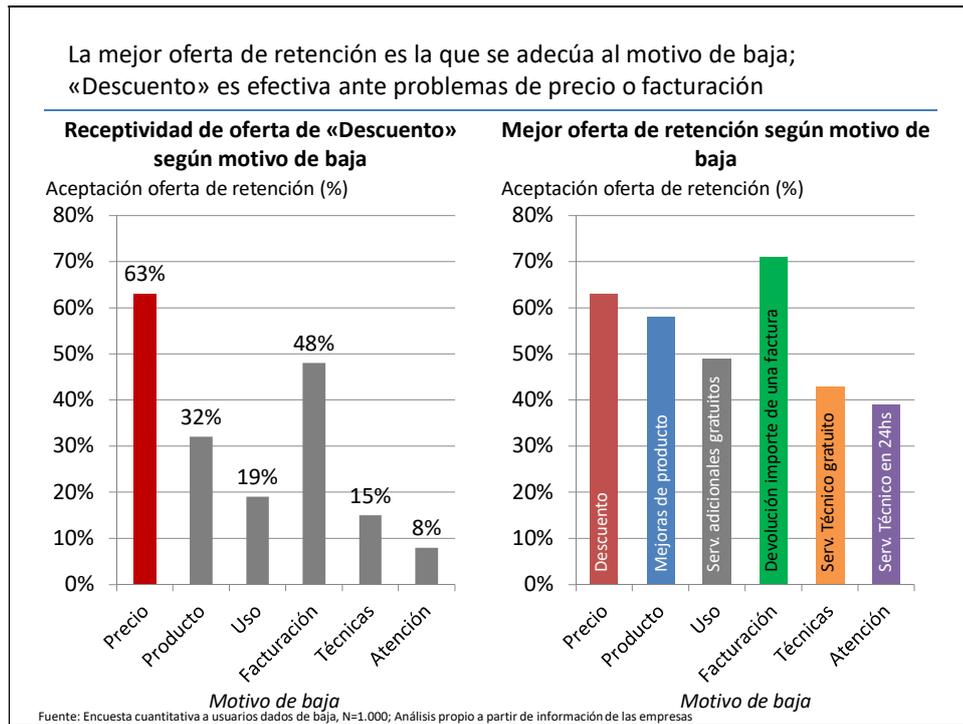


Gráfico 24 - Efectividad de ofertas de retención por motivo de baja

Ante motivaciones ligadas al precio del producto la aplicación de un descuento puede ser una buena herramienta para fidelizar a un cliente y apartarlo de promociones de adquisición de la competencia (63% de efectividad), pero los resultados no son tan atractivos frente a algunas otras motivaciones. De hecho, **acciones de retención vinculadas a la causa raíz de la desconexión han probado ser más efectivas que la aplicación generalizada de descuentos.** Beneficios de producto, atención o servicio son más efectivos en clientes que dan de baja por esas razones. Además, generalmente son más económicos que una reducción en la tarifa por un plazo de 6 o 12 meses. Y tienen la ventaja de ser menos susceptibles al fraude: ningún cliente utilizará un beneficio de servicio técnico en 24hs si no lo necesita, pero todos aceptarán un descuento en la tarifa en caso de que se les ofrezca. Uno de los desafíos principales de las acciones de retención es el de discriminar fehacientemente las intenciones de baja reales respecto de las simulaciones en busca de promociones, y un análisis pormenorizado de la causa de baja junto a la aplicación de acciones específicas que respondan a cada motivo conforman una táctica efectiva para llevarlo a cabo.

CAPÍTULO IV: DISEÑO DE ACCIONES A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO DE BAJAS

Programa de reducción de bajas

A partir de las causas de desconexión analizadas en el diagnóstico, se diseña un programa de iniciativas que permita la gestión y control de bajas, con el objetivo de maximizar el valor generado para la compañía.

El programa se compone de 10 iniciativas cubriendo las tres fases del ciclo de vida del cliente y abordando las causas raíz críticas con mayor posibilidad de acción e impacto en el volumen de bajas.

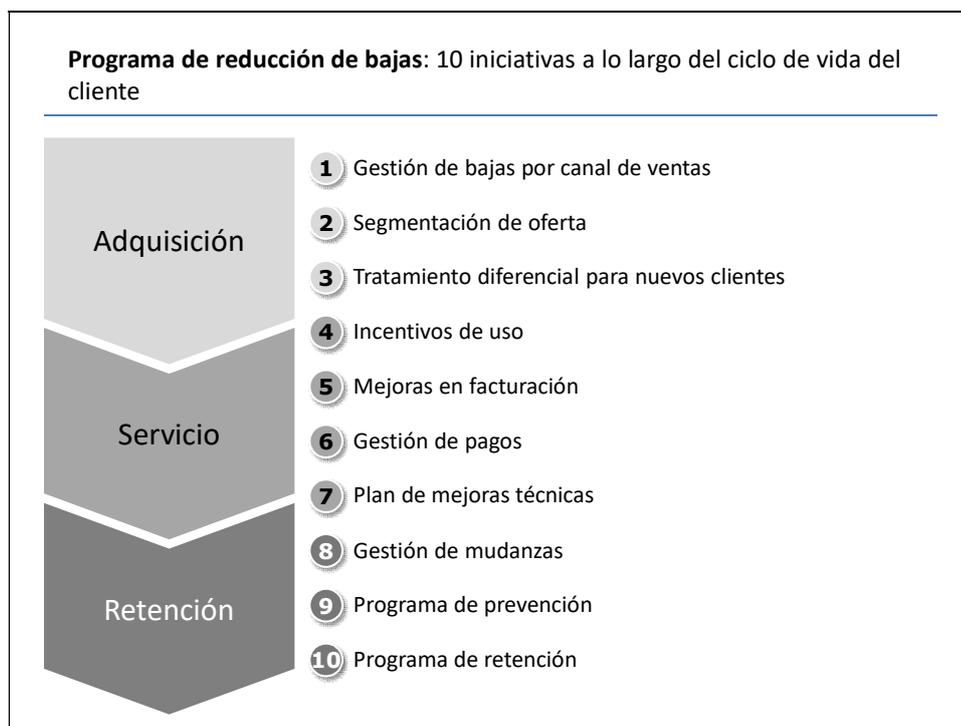


Ilustración 5 - Programa de reducción de bajas

Descripción y lineamientos de las iniciativas propuestas

1. Gestión de bajas por canal de ventas

a. Descripción:

Comprende la realización de presupuestos comerciales por canal de

venta, contemplando las áreas de acción de cada uno de ellos, y la implementación de herramientas de calidad de ventas para gestionar las bajas. El alineamiento de los objetivos de venta con los segmentos target de cada canal permitirá prever los niveles de bajas resultantes del proceso de ventas y establecer objetivos rentables para la compañía. Además incentivará la venta de la mejor oferta a cada cliente, minimizando prácticas comerciales distorsivas o fraudulentas que generan mayores volúmenes de adquisición pero con menores tasa de supervivencia y tasas de *net gain* finalmente más reducidas. Estas prácticas típicamente se apalancaban en la utilización de promociones, significando un alto costo de entrada que no se repagaba en los tiempos de vida medios de los clientes adquiridos, acabando por destruir valor para la compañía. El establecimiento de objetivos comerciales adecuados a cada canal y la implementación de herramientas de control de bajas para nuevos clientes brindará a los canales el marco de acción para una política de ventas con gestión de bajas.

b. *Lineamientos:*

- i. Definición de un esquema de comisiones global que incentive la reducción del churn y fraude en todos los canales
- ii. Definición e implementación de herramientas que permitan a los canales tener visibilidad y gestionar la calidad de ventas para reducir el churn
- iii. Definición de objetivos de venta por canal contemplando volumen de altas y tasas de churn por segmento, según las áreas de acción de cada canal
- iv. Desarrollo de planes de capacitación sobre bajas y causas raíz a canales de venta
- v. Establecimiento de mecanismos de premiación-penalización y selección de canales de venta según resultados obtenidos de gestión de bajas por cosechas

2. Segmentación de oferta

a. *Descripción:*

Incorporación de herramientas en todos los canales de venta que permitan establecer el perfil de los prospectos de clientes abordados para determinar la mejor oferta que se adapta a cada uno.

b. *Lineamientos:*

- i. Implementación de herramientas online para determinación de nivel de ingresos de prospectos de venta
- ii. Determinación de atributos de clientes para optimizar valor generado durante vida del cliente; análisis histórico para optimización de maximización de ingreso y minimización de tasa de churn
- iii. Determinación de parámetros de oferta según descripción de atributos de hogar (ej. número de integrantes, número de TVs, computadoras, etc), en función de optimización de valor por cliente
- iv. Implementación de herramientas de sugerencia automática de oferta según parámetros relevados
- v. Sistemas de incentivos alineados con adecuación de ofertas
- vi. Implementación de tableros de control y procesos de aprendizaje y mejora continua de adecuación de ofertas

3. Tratamiento diferencial para nuevos clientes

a. *Descripción*

Seguimiento de experiencia de clientes en los primeros 6 meses de vida, los cuales presentan el mayor volumen de bajas. Implementación de acciones especiales en la atención y servicio a nuevos clientes, atacando las principales causas de desconexión

b. Lineamientos

- i.* Entendimiento del ciclo completo de interacciones para nuevos clientes
- ii.* Establecimiento de objetivos de mejora en cada interacción, asignándolos a cada área responsable
- iii.* Definición de un nuevo proceso de interacción con clientes nuevos, con visión holística y control centralizado
- iv.* Definición de herramientas, métricas y gobierno para la gestión de nuevos clientes

4. Incentivos de uso

a. Descripción

Implementar acciones para incentivar la utilización o compra de servicios en clientes de bajo uso; monitorear uso de clientes y establecer umbrales de riesgo para el accionamiento de iniciativas de incentivación

b. Lineamientos

- i.* Diseño de productos, experiencia y precios que incentiven al uso
- ii.* Programa de comunicación, educación y estimulación para el uso, con foco en nuevos clientes
- iii.* Estructuración de clusters de clientes según uso y establecimiento de iniciativas por cluster; monitoreo continuo de clusters y de resultados de acciones proactivas de incentivación

5. Mejoras en facturación

a. Descripción

Realizar mejoras en los procesos de facturación como también en los de pricing, con el objetivo de simplificar y clarificar el contenido y las prácticas de facturación de cara a los clientes.

b. Lineamientos

- i.* Identificación y reducción de errores recurrentes de facturación
- ii.* Simplificación y mejora de la información de la factura
- iii.* Revisión de políticas de pricing de cargos adicionales y establecimiento de estándares de cara al cliente, para minimizar insatisfacción por cargos extra no previstos o considerados abusivos
- iv.* Establecimiento de mecanismos de comunicación y educación hacia los clientes sobre las tarifas y la información de facturación

6. Gestión de pagos

a. Descripción

Aumentar la participación de canales de pago que minimicen la tasa de bajas: débito automático de servicios

b. Lineamientos

- i.* Establecer un proceso simplificado de alta de débito automático a través de los distintos canales de atención
- ii.* Establecimiento de un sistema de incentivos internos para fomentar la suscripción al débito automático
- iii.* Establecer una política de beneficios para suscriptores al débito automático
- iv.* Explorar mecanismos adicionales de pagos con baja tasa de desconexiones
- v.* Establecer métricas de monitoreo de penetración de canales de pago y tasas de bajas asociados a los mismos

7. Plan de mejoras técnicas

a. Descripción

Incorporar las métricas de churn en la definición de los lineamientos estratégicos para el área técnica, de forma tal que la gestión de bajas sea considerada en el establecimiento de los planes de inversión y acciones de mejora.

b. Lineamientos

- i.* Identificación de los parámetros técnicos por cliente que presentan mayor impacto en desconexiones
- ii.* Incorporar métricas de bajas y objetivos de reducción de bajas asociadas a temas técnicos en la planificación y presupuestación de lineamientos estratégicos para el área técnica
- iii.* Diseñar medidas comerciales para compensar fallas técnicas en clientes afectados
- iv.* Establecimiento de niveles de servicio para el área técnica en función al impacto en bajas, valorizando las inversiones necesarias y el potencial de creación de valor resultante por ahorro de desconexiones

8. Gestión de mudanzas

a. Descripción

Gestionar el proceso de mudanza de los clientes para garantizar una experiencia fidelizadora y reducir las bajas

b. Lineamientos

- i.* Entender riesgos y oportunidades en el proceso de mudanza
- ii.* Establecer lineamientos para una política comercial de mudanzas y diseñar una oferta de retención para clientes que se mudan

- iii.* Definición de procesos operativos y administrativos para la ejecución de operaciones de mudanzas según los lineamientos definidos
- iv.* Implementación de canales de comunicación masivos para la política de mudanzas
- v.* Definición de herramientas y métricas para el control y seguimiento de clientes en mudanza

9. Programa de prevención

a. Descripción

Diseñar e implementar un programa de prevención que identifique y actúe de forma sistémica sobre grupos de riesgo de churn

b. Lineamientos

- i.* Crear foros de discusión inter-áreas para identificar hipótesis de desconexión
- ii.* Desarrollar un proceso estadístico que permita identificar grupos de riesgo
- iii.* Generar ofertas y propuestas de valor específicos para los grupos de riesgo que reduzcan el churn en forma rentable
- iv.* Establecer un proceso de pilotos para testear propuestas y determinar impactos
- v.* Lanzar campañas sobre grupos de riesgo seleccionados
- vi.* Establecer herramientas para medir evolución de grupos de riesgo y campañas, determinando el impacto económico de cada acción
- vii.* Crear un *gobierno* para el programa de prevención y la estructura organizacional necesaria para ejecutarlo

10. Programa de retención

a. Descripción

Establecer un proceso de retención de bajas eficiente y customizado a las motivaciones de desconexión de cada cliente

b. Lineamientos

- i.* Desarrollar un proceso de retención centralizado que maximice la eficiencia y control de las acciones de retención
- ii.* Desarrollar ofertas de retención segmentadas por motivo de abandono y valor del cliente
- iii.* Generar herramientas y procesos para minimizar el impacto de falsas intenciones de baja, garantizando la eficiencia del proceso de retención
- iv.* Desarrollar estructura organizacional y *gobierno* del proceso de retención; definir objetivos de capacitación necesarios
- v.* Establecer incentivos para agentes de retención
- vi.* Desarrollar métricas y herramientas para la medición de las variables críticas del proceso de retención y posibilitar el control y la mejora continua del proceso

Impacto esperado en reducción de churn

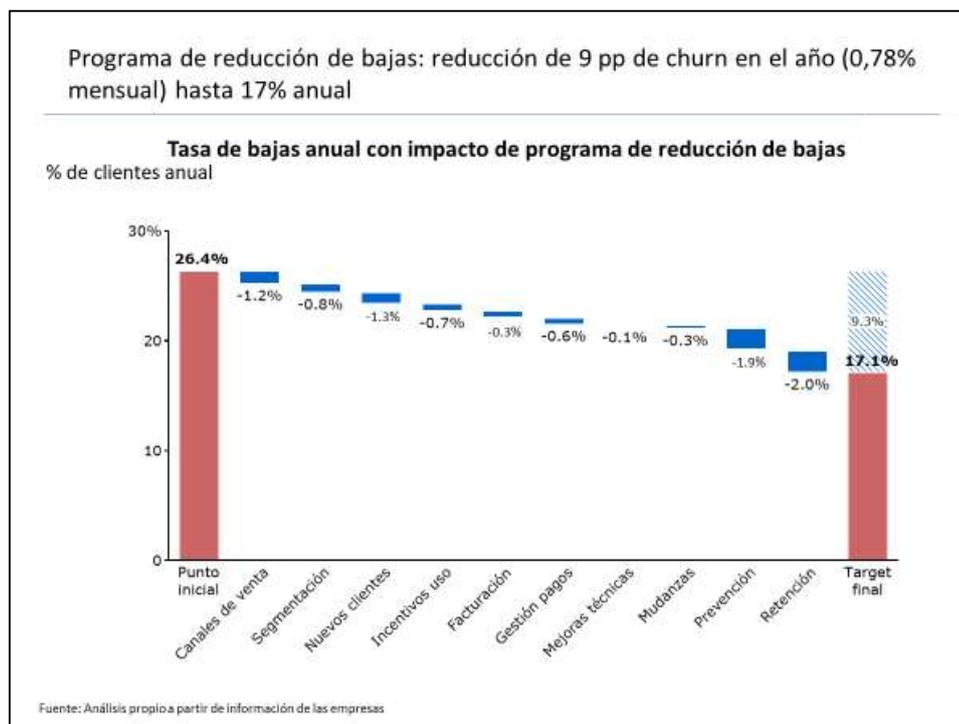


Gráfico 25 – Impacto de iniciativas en reducción anual de churn

La implementación de las iniciativas del programa de reducción de bajas se estima permitirá una reducción de la tasa de bajas del actual 26% anual a niveles en torno al 17% (ver gráfico 25). Esta mejora permitirá generar ingresos adicionales por valor de USD 378 millones en el año, los cuales deben ser contrastados con el costo de las iniciativas del programa para establecer la rentabilidad de la implementación de cada iniciativa.

A continuación se desarrollan los modelos de estimación de impacto para cada iniciativa, con sus racionales y supuestos metodológicos.

Impacto iniciativa 1: Gestión de bajas por canal de venta

Del análisis estadístico se observan las diferencias en churn de los distintos canales de adquisición de clientes:

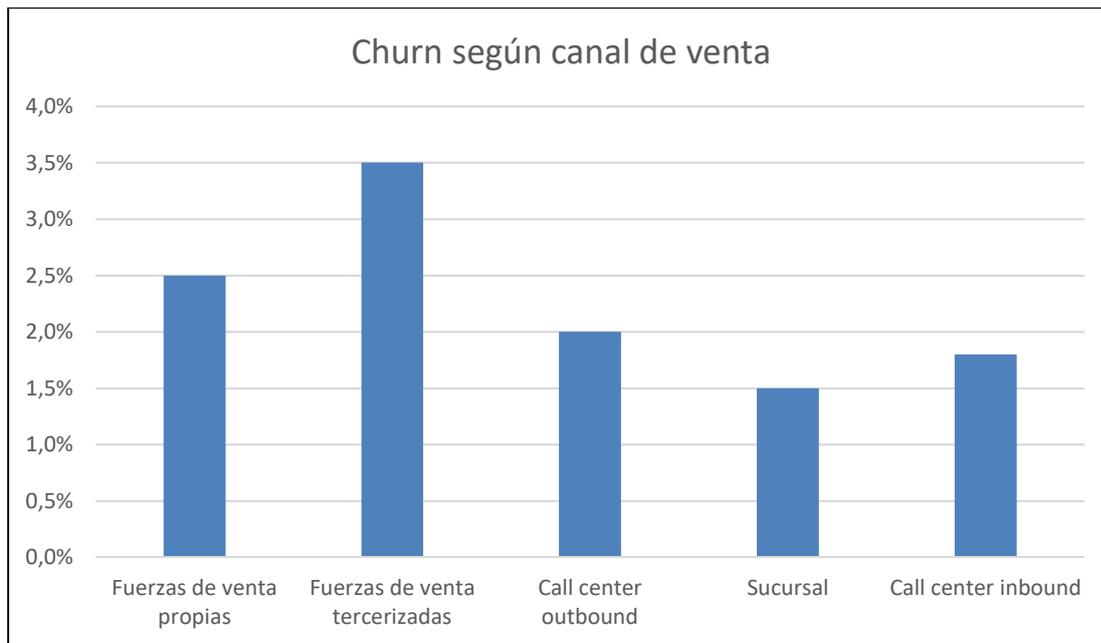


Gráfico 26 - Churn según canal de venta

Para realizar una estimación conservadora del impacto de la iniciativa, se considerará una mejora solamente en las fuerzas de venta tercerizadas, en relación a los resultados obtenidos por las fuerzas de venta propias. Actualmente las fuerzas de venta tercerizadas entregan un churn de 3,5%, mientras que las fuerzas de venta propias obtienen 2,5% de churn en sus adquisiciones. La hipótesis de mejora será un recorte de 35% en el gap entre ambos resultados, resultando en un target de churn de 3,2% para las fuerzas de venta tercerizadas.

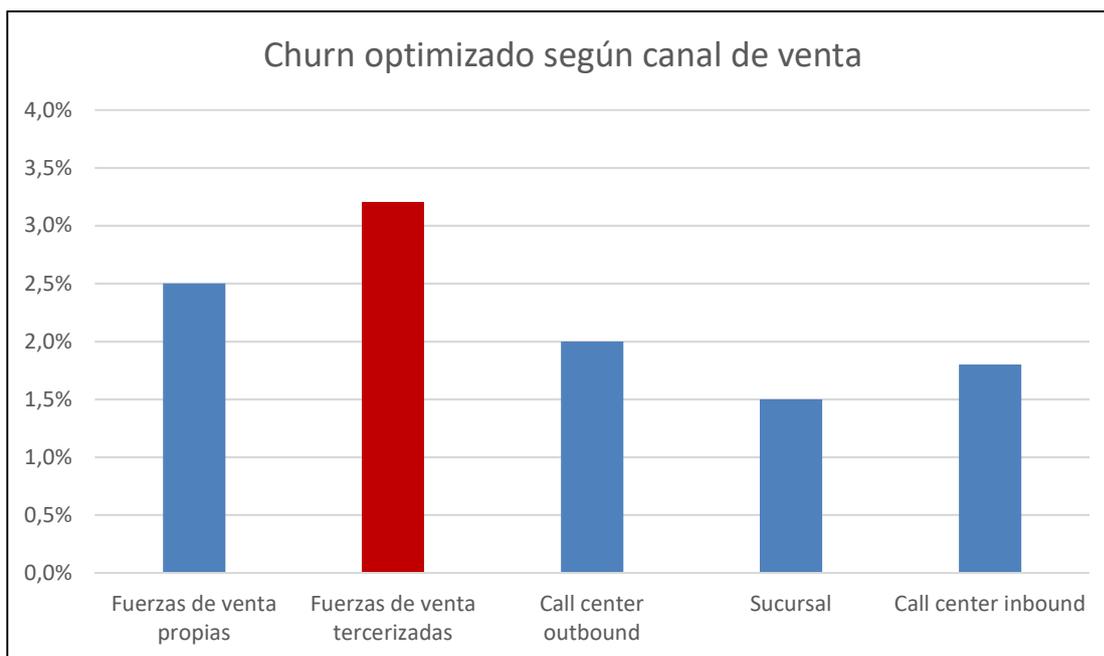


Gráfico 27 - Churn optimizado según canal de venta

Para determinar el impacto en reducción de churn, debemos considerar el churn total resultante asumiendo una distribución de ventas por canal que se mantiene constante.

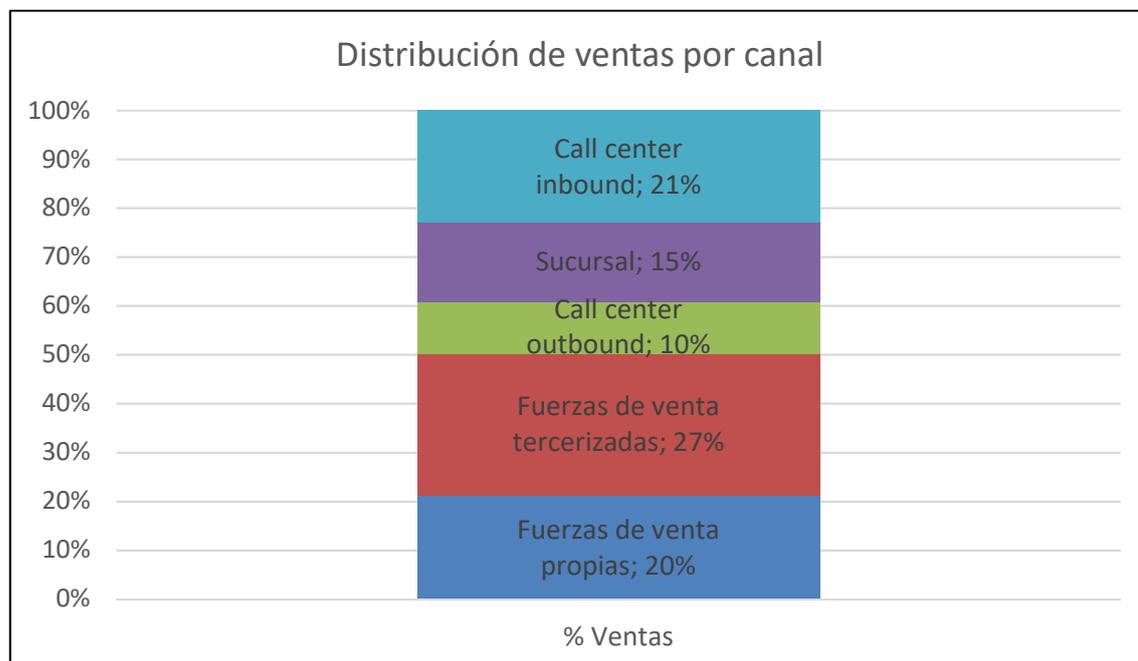


Gráfico 28 - Distribución de ventas por canal

Con la distribución de ventas observada, el churn inicial mensual es de 2,42% y anualizado 29,0%. Aplicando la reducción de churn estimada en la iniciativa, los valores se reducen a 2,32% mensual y 27,8% anualizado, generando una reducción anual de 1,2%.

Impacto iniciativa 2: Segmentación de oferta

A partir de los lineamientos de esta iniciativa, se espera una reducción en el churn por grupo socio-económico (GSE). La hipótesis de impacto propuesta toma como punto de partida la evolución de la tasa de churn por GSE en el período 2014-2017:

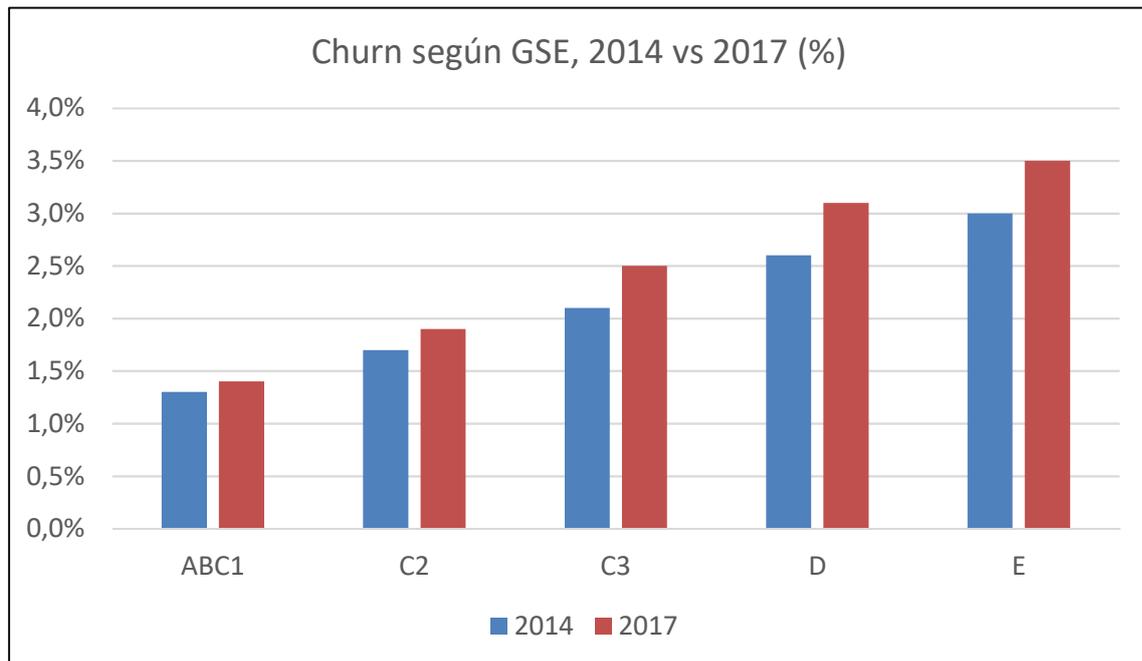


Gráfico 29 - Churn según GSE

La estimación conservadora de mejora asume que se recupera un 25% del incremento de la tasa en el período observado, sólo para los segmentos C3, D y E. En el gráfico a continuación se ilustran los valores proyectados.

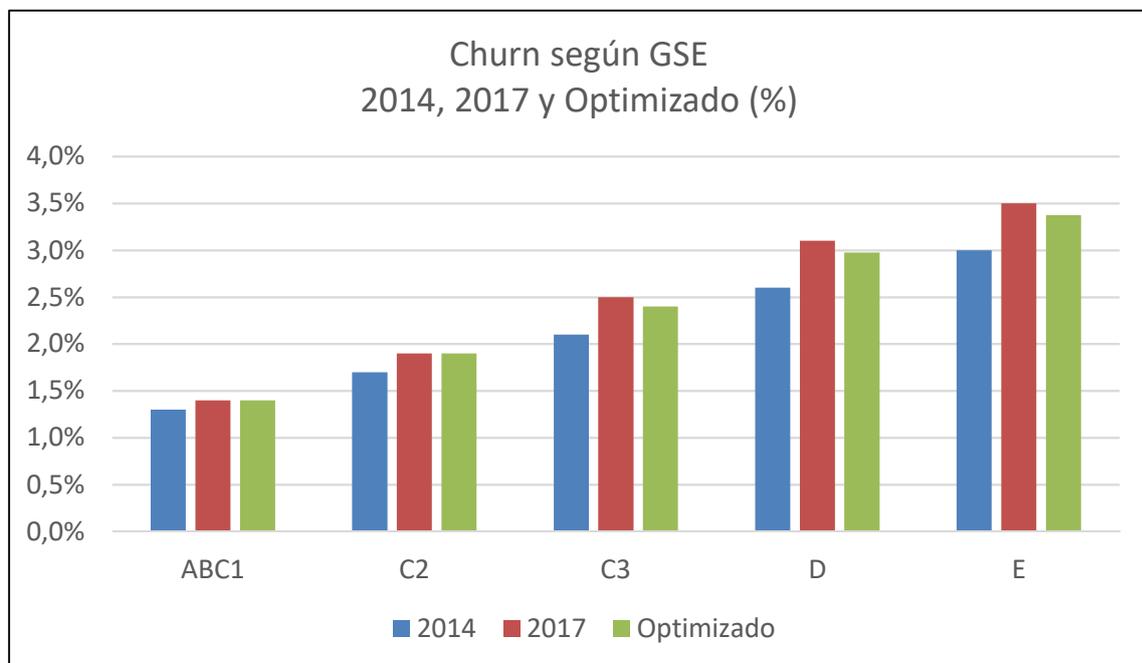


Gráfico 30 - Churn según GSE, optimizado

Considerando la distribución de ventas por segmento, se alcanza una reducción global de 0,06% en el churn mensual y 0,76% en valores anualizados.

Impacto iniciativa 3: Tratamiento diferencial para nuevos clientes

La estimación del impacto de la iniciativa de reducción de churn en nuevos clientes considera el valor actual de churn para ese grupo, así como su peso en el volumen total de desconexiones.

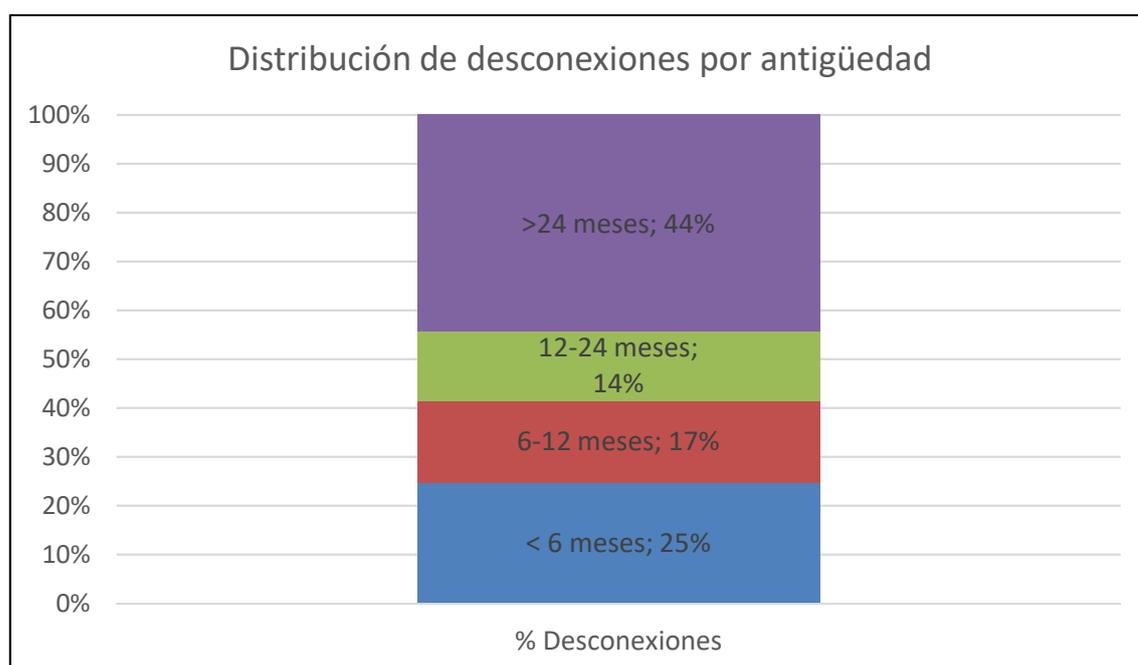


Gráfico 31 - Distribución de desconexiones según antigüedad

Las desconexiones de clientes de menos de 6 meses de antigüedad representan el 25% del total de bajas. Sobre este universo es que actúa la iniciativa, sobre la cual se proyecta un impacto de 10% sobre la tasa de reducción de churn.



Gráfico 32 - Impacto esperado iniciativa clientes nuevos

De esta forma se espera para el grupo de intervención reducir el churn del valor actual de 4,43% a una magnitud de 3,99%. La diferencia de churn sobre el grupo target de -0,44%, proporcionada por el 25% de desconexiones que representan sobre el total, arroja una disminución en el churn global de 0,11% mensual y 1,33% anualizado.

Cálculo de impactos estimados por acciones de retención

Para las iniciativas de Incentivos de uso, Mejoras en facturación, Gestión de pagos, Plan de mejoras técnicas, Gestión de mudanzas, Programa de Prevención y Programa de Retención, se ha utilizado como metodología para la estimación de impactos, los análisis sobre la efectividad de las acciones de retención. Este abordaje puede ser considerado conservador, ya que los lineamientos de cada una de las iniciativas abarcan además acciones preventivas orientadas a abordar las causas de estas situaciones. No obstante, utilizar las palancas de retención nos posibilita establecer un modelo de cálculo robusto y sustentado en las evidencias recolectadas.

La distribución de la tasa de bajas por motivo fue expuesta en el Capítulo III – Causas de Desconexión, describiéndose los porcentajes observados en el gráfico a continuación:

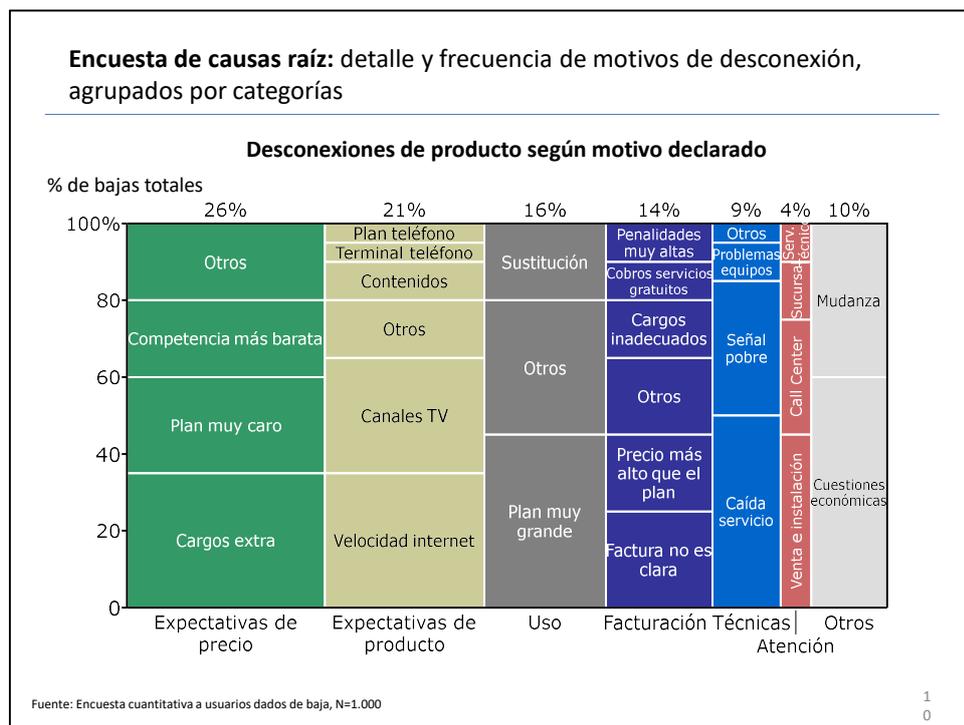


Gráfico 33 - Detalle y frecuencia de motivos de desconexión

Por otro lado, tal como fue presentado en el Capítulo III - Fase III: Retención, se estudió la efectividad de las acciones de retención según los motivos de desconexión, encontrando los siguientes resultados optimizados:

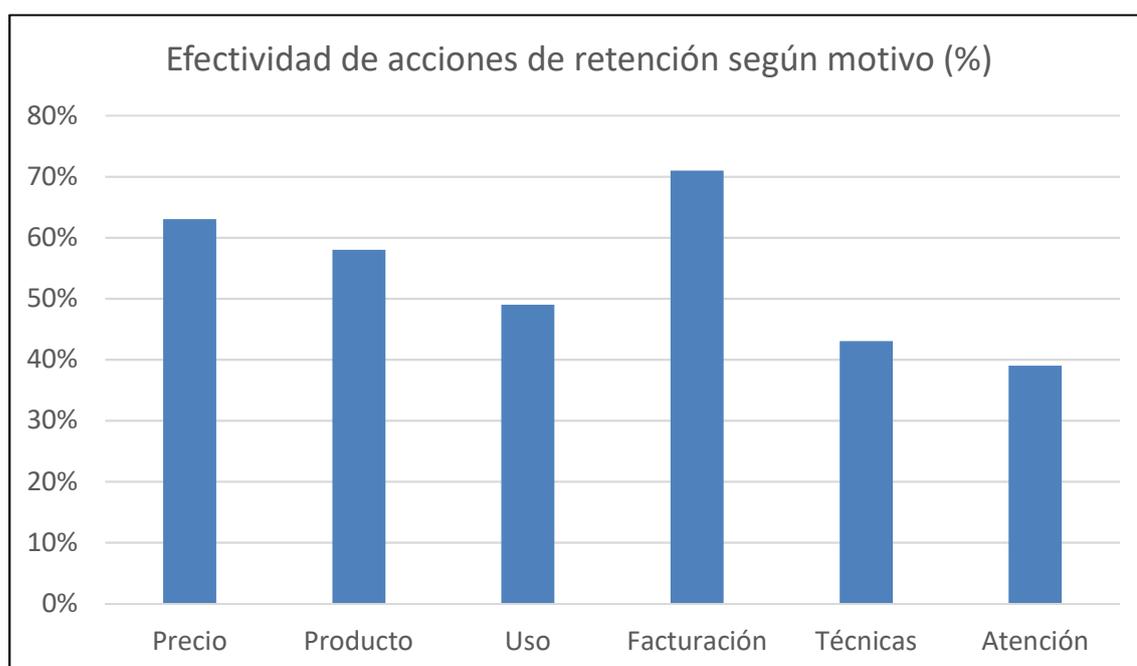
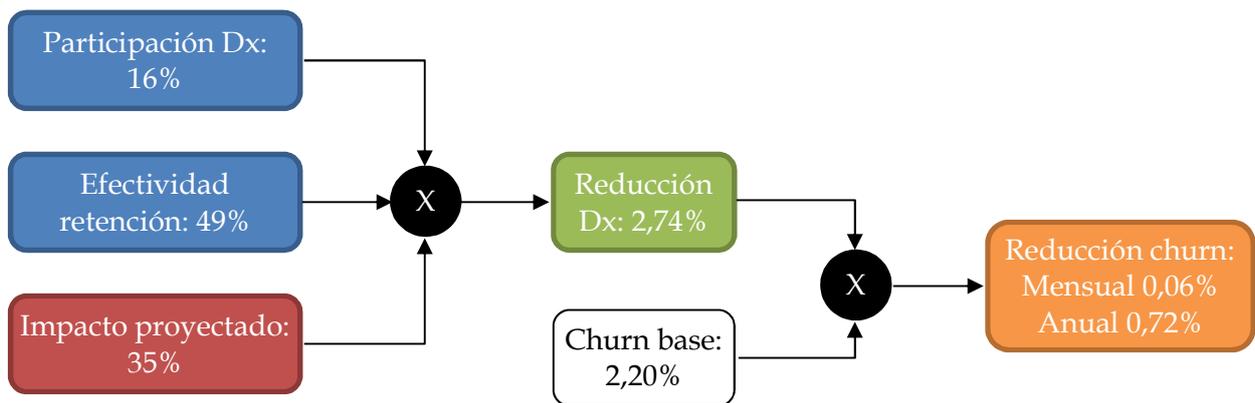


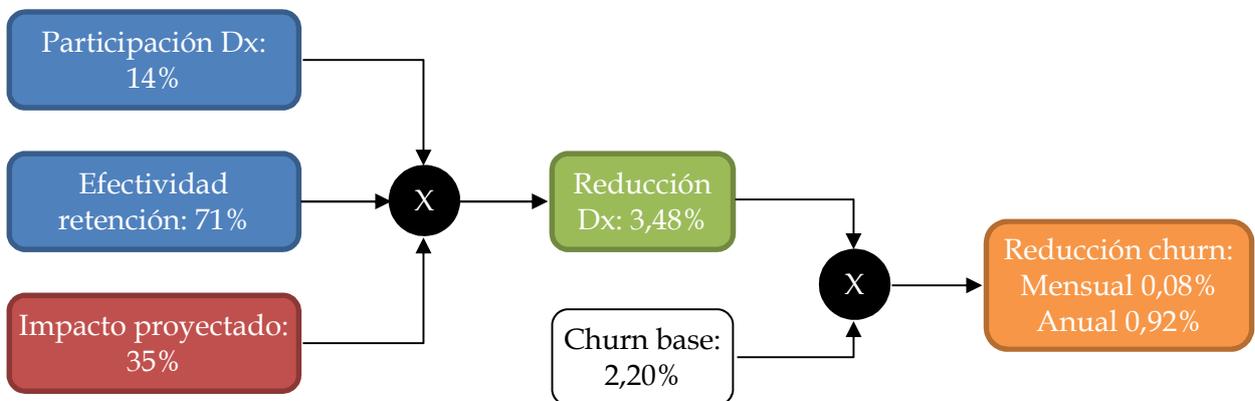
Gráfico 34 - Efectividad de acciones de retención según motivo

A partir de estos hallazgos y las tasas de ocurrencia de cada una de las causas, se elaboran las estimaciones del impacto potencial de cada iniciativa. En cada uno de los casos, se toma una hipótesis de “Impacto proyectado” que representa el universo sobre el cual se ejecuta la acción de retención. Del cálculo de estos factores se obtendrá la reducción de desconexiones lograda, la cual aplicada al valor base de churn arrojará la ganancia obtenida por la iniciativa en términos mensuales y anuales sobre el churn total.

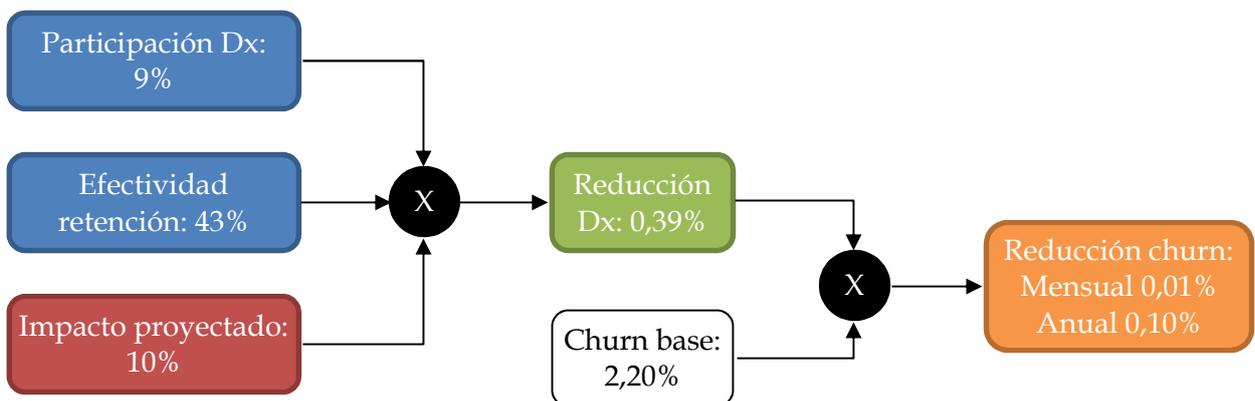
Impacto iniciativa Incentivos de uso



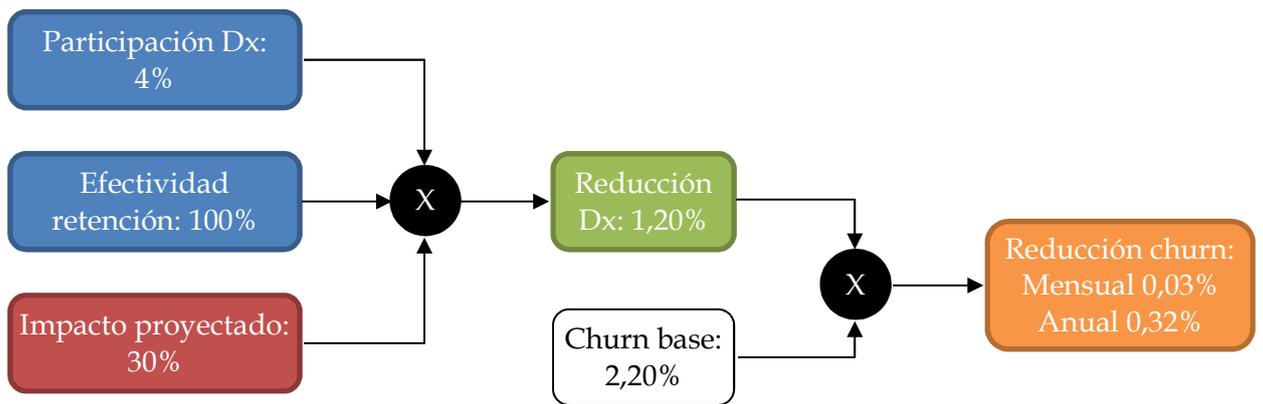
Impacto iniciativa Mejoras en facturación



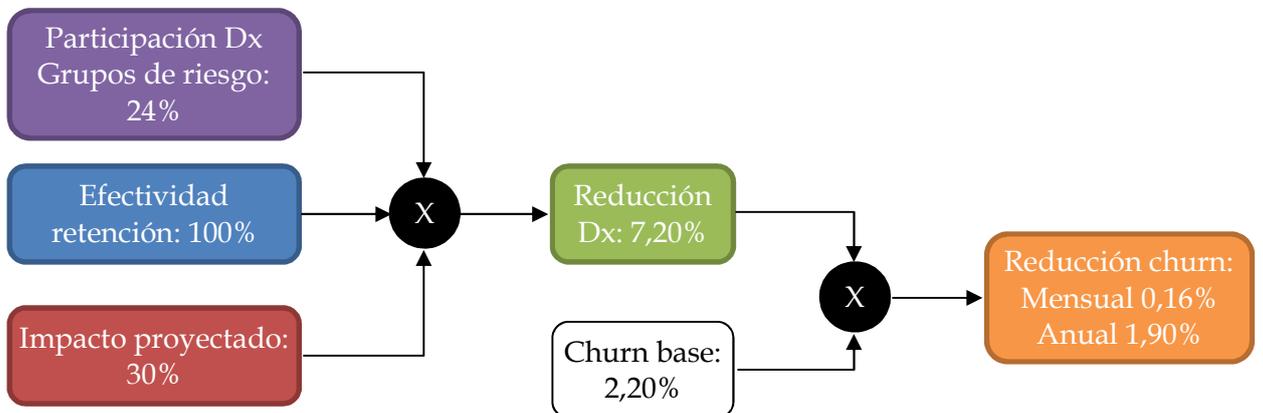
Impacto iniciativa Plan de mejoras técnicas



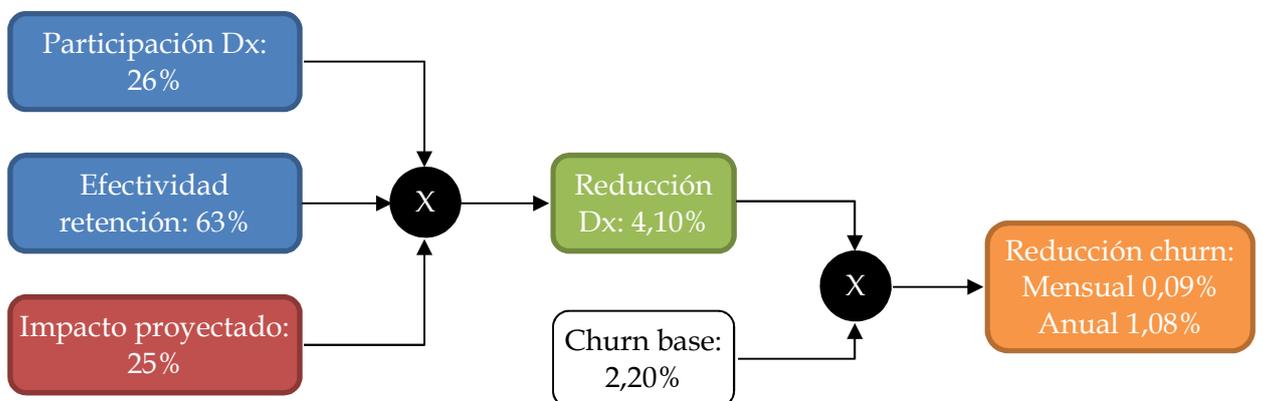
Impacto iniciativa Gestión de mudanzas



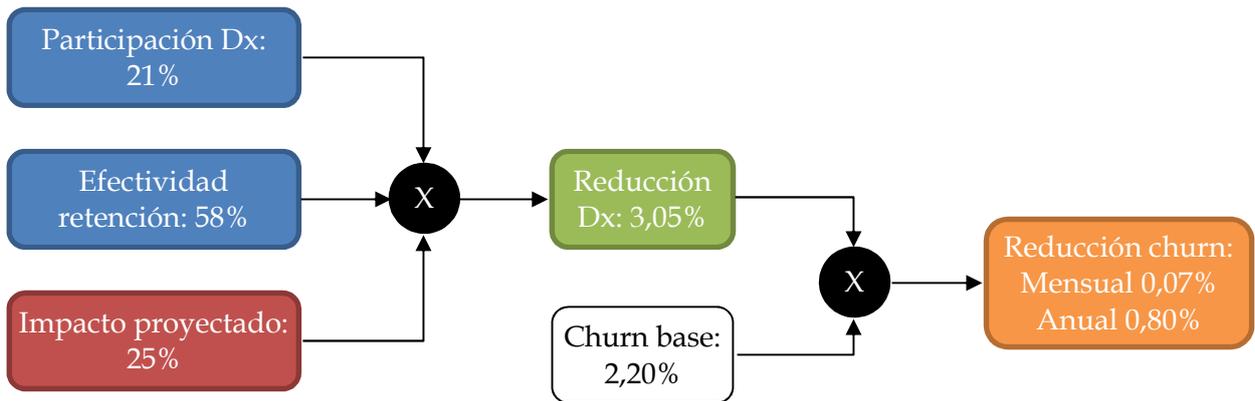
Impacto iniciativa Programa de prevención



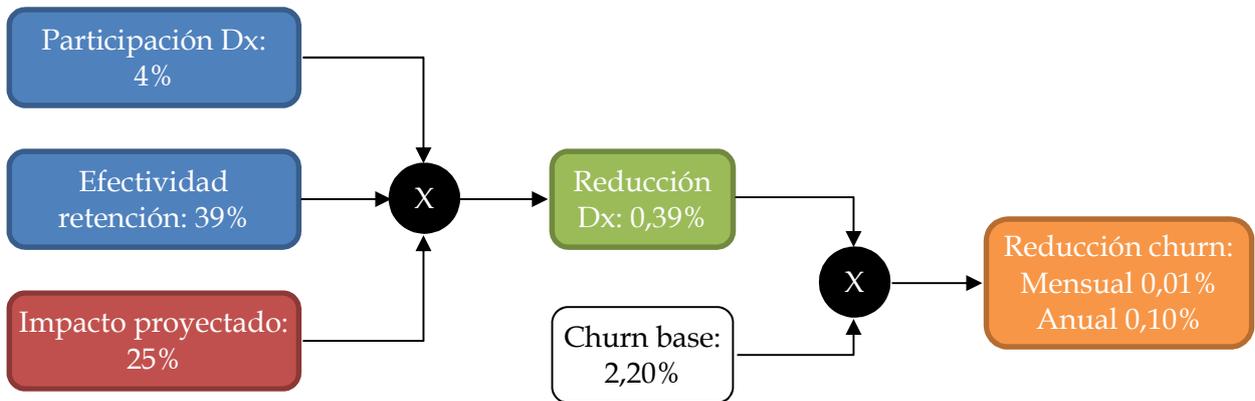
Impacto iniciativa Programa de Retención – Factores de Precio



Impacto iniciativa Programa de Retención – Factores de Producto



Impacto iniciativa Programa de Retención – Factores de Atención



CAPÍTULO V: FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE BAJAS

Metodología y herramientas de gestión

La implementación del programa de gestión de bajas requiere abordar 5 elementos

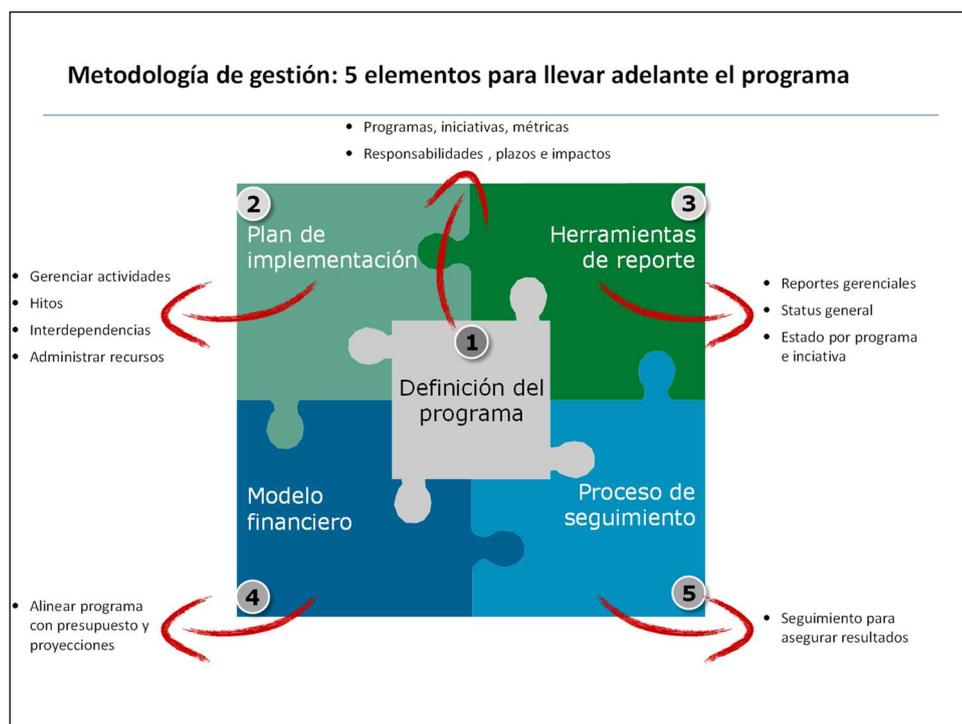


Ilustración 6 - Metodología de gestión: 5 elementos

1. Definición del programa

- Establecer estructura de gestión de proyecto: programas, iniciativas y métricas
- Asignar responsabilidades a programas e iniciativas
- Estructurar *governance* de gestión

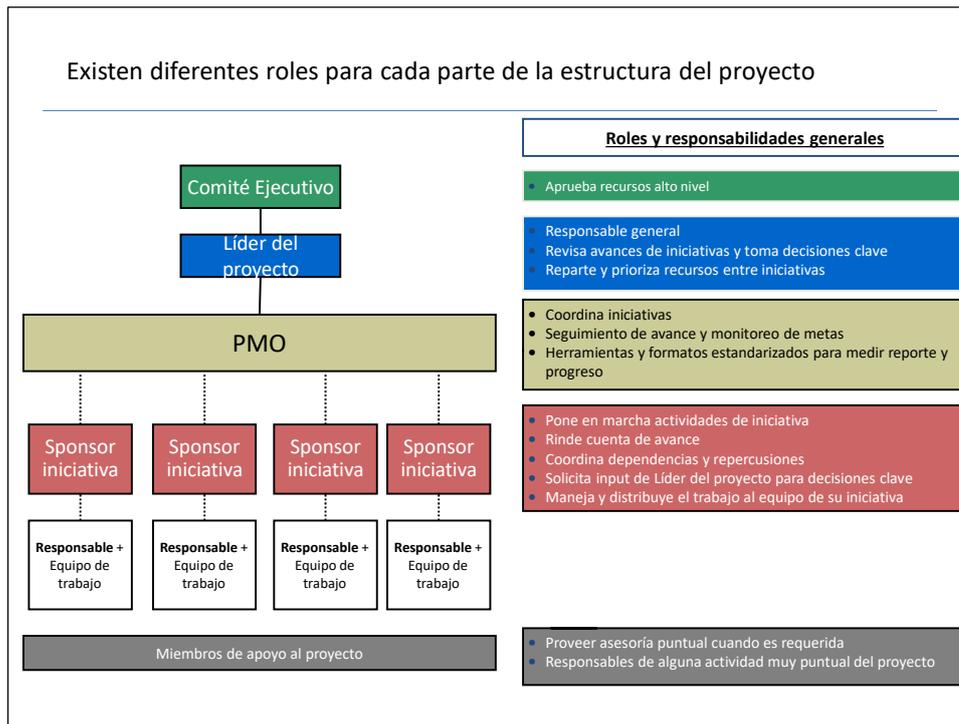


Ilustración 7 - Estructura de governance del proyecto

- d. Definir punto de partida
- e. Definir hoja de seguimiento estándar para reportar el avance de cada iniciativa
- f. Definir y validar métricas: objetivos, impactos en bajas y P&L, KPIs clave por iniciativa

2. Plan de implementación

- a. Diseñar un plan de implementación integrado con métricas por iniciativa:
 - i. Planes de trabajo
 - ii. Hitos
 - iii. Responsabilidades
 - iv. Recursos
- b. Identificar eventos críticos, interdependencias y restricciones de recursos en las iniciativas

- c. Resolver problemas y acordar implementación con la dirección del proyecto; alinear prioridades y etapas de implementación
 - d. Revisar avance de implementación y desvíos del plan de ejecución
3. Herramientas de acompañamiento
- a. Definir reportes gerenciales
 - i. Tablero de control del proyecto de gestión de bajas
 - ii. Tablero de control por iniciativa
 - iii. Reporte de avance detallado por iniciativa

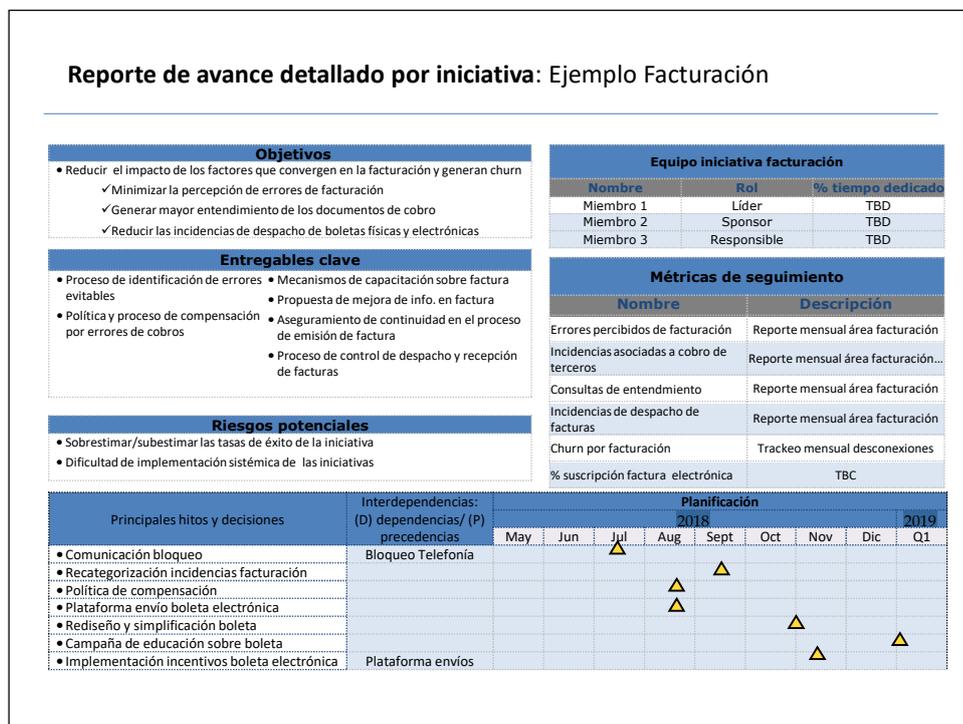


Ilustración 8 - Reporte de avance detallado

- b. Acordar lógica de seguimiento del proceso de implementación y del impacto económico
 - i. Semáforo de status de avance
- c. Implementar herramientas de reporte e integrarlas en el proceso regular de seguimiento

i. Tablero de control de bajas

	Mensual				Acumulado			
	may-16	may-17	Target		may-16	may-17	Target	
Churn global	1,63%	1,92%	1,86%	✘	8,16%	9,60%	9,31%	✘
Por Bundle								
3 Play	1,53%	1,80%	1,62%	✘	7,65%	9,00%	8,10%	✘
Cable-Internet	1,73%	2,03%	1,62%	✘	8,63%	10,15%	8,12%	✘
Cable-Teléfono	1,79%	2,11%	2,74%	✔	8,97%	10,55%	13,72%	✔
Internet-Teléfono	1,88%	2,21%	2,21%	✘	9,39%	11,05%	11,05%	✘
Sólo Cable	1,74%	2,05%	2,05%	✘	8,71%	10,25%	10,25%	✘
Sólo Internet	2,27%	2,67%	2,14%	✘	11,35%	13,35%	10,68%	✘
Sólo Teléfono	2,13%	2,50%	3,50%	✔	10,63%	12,50%	17,50%	✔
Por Plan (3Play)								
Premium	0,97%	1,14%	1,03%	✘	4,85%	5,70%	5,13%	✘
Silver	1,84%	2,16%	3,02%	✔	9,18%	10,80%	15,12%	✔
Home	2,64%	3,10%	4,34%	✔	13,18%	15,50%	21,70%	✔
Por Canal de Adquisición								
Sucursal	1,42%	1,67%	2,00%	✔	7,10%	8,35%	10,02%	✔
Tercerizado	2,59%	3,05%	2,14%	✘	12,96%	15,25%	10,68%	✘
CC Inbound	1,60%	1,88%	1,88%	✘	7,99%	9,40%	9,40%	✘
CC Outbound	1,63%	1,92%	2,11%	✔	8,16%	9,60%	10,56%	✔
Por GSE								
ABC1	1,01%	1,19%	1,67%	✔	5,06%	5,95%	8,33%	✔
C2	1,46%	1,72%	1,38%	✘	7,31%	8,60%	6,88%	✘
C3	1,85%	2,18%	1,53%	✘	9,27%	10,90%	7,63%	✘
D	2,16%	2,54%	3,56%	✔	10,80%	12,70%	17,78%	✔
E	2,17%	2,55%	1,79%	✘	10,84%	12,75%	8,93%	✘
Por Antigüedad								
<6 meses	3,56%	4,19%	3,77%	✘	17,81%	20,95%	18,86%	✘
6m - 1 año	3,11%	3,66%	4,39%	✔	15,56%	18,30%	21,96%	✔
1 -2 años	1,99%	2,34%	2,34%	✘	9,95%	11,70%	11,70%	✘
>2 años	0,99%	1,16%	1,04%	✘	4,93%	5,80%	5,22%	✘
Por Zona								
DF	1,88%	2,21%	2,87%	✔	9,39%	11,05%	14,37%	✔
Norte	1,52%	1,79%	1,43%	✘	7,61%	8,95%	7,16%	✘
Centro	1,49%	1,75%	1,40%	✘	7,44%	8,75%	7,00%	✘
Sur	1,95%	2,29%	2,06%	✘	9,73%	11,45%	10,31%	✘

Ilustración 9 - Tablero de control de Churn

d. Generar y distribuir reportes actualizados regularmente

4. Modelo financiero

- a. Crear mecanismos transparentes de control financiero y de las métricas
- b. Acordar metodología de medición de impactos en P&L y definir modelos de seguimiento
- c. Utilizar impacto financiero estimado de cada iniciativa para la presupuestación de recursos

5. Proceso de seguimiento

- a. Definir proceso de seguimiento con roles y responsabilidades claras:

- i. PMO
 - ii. Finanzas
 - iii. Responsables de iniciativas
- b. Armar calendario de reuniones regulares con los agentes relevantes
- i. Comité ejecutivo
 - ii. Equipo de gestión de bajas
 - iii. Reuniones de trabajo por iniciativa

Proceso de seguimiento: esquema de reuniones con 3 instancias de control y definición

	Comité Ejecutivo	Seguimiento Quincenal (PMO)	Foro de prevención
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar status del proyecto en general • Tratar temas que necesiten aprobación o toma de decisiones estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento del proyecto por iniciativa • Tratar temas puntuales que necesiten aprobación/ input de otras áreas fuera de las sesiones de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de pilotos de acciones de prevención • Discutir nuevas alarmas de situaciones que generen churn • Generar nuevas campañas y pilotos
Frecuencia	Bimestral	Quincenal (Alternando con Foro de Prevención)	Quincenal (Alternando con Avance Quincenal)
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros del Comité Ejecutivo • Líder del proyecto • PMO • Sponsors iniciativas puntuales • Miembros de apoyo puntuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Líder del proyecto • PMO • Sponsors iniciativas • Responsables iniciativas (opcional) • Miembros de apoyo puntuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Líder del proyecto • PMO • Responsables iniciativas involucradas

Ilustración 10 - Esquema de reuniones de seguimiento y definición

CONCLUSIONES: POTENCIAL DE GENERACIÓN DE VALOR POR GESTIÓN DE BAJAS EN MERCADOS SATURADOS Y ALTAMENTE COMPETITIVOS

El presente estudio ha desarrollado la oportunidad de generar valor para la compañía a partir de la gestión de bajas de clientes. En los capítulos precedentes se ha tratado sobre los fundamentos de negocio que sustentan esta tesis y sobre la metodología para ponerla en práctica, probando cómo dentro de ciertos contextos **trabajar en la prevención y retención de los clientes actuales es más rentable que invertir presupuestos en adquirir nuevos clientes provenientes de la competencia.**

En mercados altamente saturados con bajas tasas de crecimiento de la base de clientes, pueden presentarse dinámicas competitivas agresivas entre los oferentes que participan del mismo. En este contexto, los costos de adquisición de clientes para las compañías se incrementan significativamente, en tanto la captación de un nuevo cliente supone extraerlo de la base de clientes de la competencia. Una dinámica acelerada de este fenómeno puede provocar incrementos en la tasa de bajas de clientes y altos costos de adquisición recurrentes para reponer las bajas sufridas, sin crecimientos netos de la base de clientes.

El enfoque tradicional de las compañías ante este fenómeno ha sido el de incrementar los esfuerzos de venta, para adquirir un número mayor de clientes que compense las bajas y eventualmente permita un crecimiento marginal de la base. **Grandes inversiones en las fuerzas de venta y promociones de entrada agresivas acaban por generar en ocasiones una disminución de valor para la compañía.**

Ante este escenario, se propone un nuevo enfoque para atacar la problemática generando valor para el negocio: la gestión de bajas. **La tesis principal que sostiene esta iniciativa supone que, bajo una estrategia adecuada y acciones efectivamente implementadas, el valor neto generado de retener un cliente actual, evaluando los costos de retención así como sus ingresos futuros, es sustancialmente mayor al costo de adquirir un nuevo cliente junto a sus ingresos proyectados en el tiempo.**

El caso de estudio descripto trata sobre el mercado de telecomunicaciones fijas en un país de Latinoamérica, donde la penetración de los servicios de telecomunicaciones ha cubierto todas las zonas con factibilidad técnica y económica para servicios de este tipo, abarcando la totalidad de áreas urbanas y suburbanas. En los últimos 4 años la penetración creció más de un 50%, llegando a una saturación en términos técnicos. En un mercado donde 3 players concentran más del 90% de la oferta, los esfuerzos comerciales se han volcado en este marco en capturar clientes de la competencia. La tasa de bajas se ha incrementado significativamente de niveles de 1,7% mensual hasta 2,2% mensual. El costo de reposición para un Player de este mercado puede ser de hasta US\$40Millones por cada punto adicional de churn mensual. **Bajo este escenario, el flujo de fondos a 12 meses en la captación de un nuevo cliente arroja tan sólo US\$8 para la compañía; mientras que la retención de un cliente con potencial de baja genera en promedio US\$137 al cabo de 12 meses.**

Habiendo probado el potencial de generación de valor, la implementación de una estrategia efectiva de gestión de bajas se basa en la correcta definición y ejecución de iniciativas y planes de acción específicos que ataquen las causas de baja en forma rentable para el negocio.

La definición de iniciativas comienza con un correcto diagnóstico y descripción de la problemática a abordar. Para la realización de esta investigación de mercado se propone la utilización de dos herramientas complementarias: la encuesta de causas raíz de desconexión y la tipificación estadística de bajas mediante un análisis CHAID. Esta doble metodología permite profundizar en las causas de desconexión más relevantes, así como cuantificar el impacto y costos de abordaje de cada una. De igual modo definir clusters de clientes de alto riesgo, que permitan definir acciones concretas y rentables en cada grupo de clientes. En el caso de estudio, se han identificado grupos de riesgo en los clientes con menos de 6 meses de antigüedad, con tasas de baja de hasta 6 veces el promedio; así como patrones de bajas en ciertos canales de adquisición o combinaciones de zonas geográficas y estratos socioeconómicos, entre otros. Estos datos permiten elaborar acciones comerciales específicas sobre esos clusters puntuales, atacando las causas observadas en cada caso.

El diseño de iniciativas de reducción de bajas se realiza bajo la metodología del “ciclo de vida” del cliente, identificando los puntos de riesgo que ocurren en las etapas de Adquisición, Servicio y Retención. Esta metodología permite una visión holística de la estrategia de gestión de bajas, implementando acciones desde que el cliente ingresa a la compañía hasta que tiene cualquier evento de riesgo en una situación posterior.

La implementación de las iniciativas desarrolladas para la gestión de bajas requiere de grandes esfuerzos organizacionales para llevarla a cabo. La Definición del Programa con sus objetivos, iniciativas y responsables de llevarlas a cabo, requiere de una estructura de gestión para asegurar su exitosa ejecución. Es menester elaborar un Plan de Implementación para gerenciar las actividades y recursos para llegar a cada hito. Cada iniciativa debe contar con sus tableros de seguimiento y de resultados, que permitan seguir el estado de avance y el alineamiento con los objetivos, así como un modelo financiero que cuantifique la creación de valor para el negocio. Un claro proceso de seguimiento y una estructura de gobierno adecuada para el programa deben ser implementados y comunicados a la organización, para alinear las visiones y los esfuerzos de los responsables así como de todas las áreas involucradas.

La gestión de bajas tiene un potencial concreto y cuantificable de creación de valor para el negocio, en contextos competitivos de altas tasas de desconexión y altos costos de reposición. La creación de valor depende de la implementación de las iniciativas que ataquen las causas de desconexión de una manera rentable. Estas iniciativas sólo pueden ser efectivamente implementadas adecuando la organización para llevarlas a cabo, definiendo los objetivos, la metodología de gestión y la estructura de gobierno que generen el alineamiento de todos los actores involucrados en su ejecución. Su implementación puede no ser sencilla, ya que requiere una organización enfocada en el cliente y, en ocasiones, un cambio cultural significativo, al modificar presupuestos de venta por presupuestos de retención. El desafío es grande, pero la recompensa puede ser aún mayor.

APÉNDICE: LÍNEAS ABIERTAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN LA GESTIÓN DE BAJAS

Cambio cultural

La implementación de una estrategia de gestión de bajas implica en muchas compañías una reorientación de ciertos conceptos del negocio y de prácticas que atraviesan toda la organización. El cambio del foco en ventas hacia un foco en gestión de cartera y retención de clientes puede ser disruptivo para las áreas comerciales de la organización. Es menester realizar un correcto diagnóstico de las capacidades internas y de la predisposición a adoptar este nuevo enfoque, para diagramar un plan de acción de implementación acorde al contexto y a la magnitud de los cambios propuestos.

La metodología del diagnóstico organizacional y los lineamientos del plan de acción para llevar a cabo las acciones de cambio cultural son herramientas propicias y necesarias para la efectiva implementación de la estrategia de gestión de bajas.

Estrategias de fidelización: NPS

El foco en la gestión de cartera y retención de clientes implica llevar adelante una efectiva estrategia de *fidelización*. Incrementar el valor de vida de los clientes es la estrategia más eficaz para incrementar el valor de la compañía en el largo plazo. La metodología para llevar adelante esta estrategia de fidelización requiere proporcionar herramientas para enfocar la organización en las necesidades de los clientes. Escuchar a los clientes y generar planes de acción a partir de esa información es el camino para lograrlo.

El sistema de gestión *NPS* (de “*Net Promoter Score*” o “índice de promotores netos”, la métrica central del sistema) proporciona una metodología centrada en escuchar lo que los clientes tienen para decir sobre la compañía y la industria, y utilizar esa información en la elaboración de la estrategia corporativa. La recolección metódica y sistemática de *feedback* de los clientes, discriminándolos entre “Promotores”, “Detractores” o “Pasivos” respecto de la compañía o sus servicios, y el análisis de las causas de su promoción o detracción, establecen los pilares de trabajo para el diseño de iniciativas de creación de

valor. El establecimiento de métricas de promoción a lo largo de toda la organización y la estructuración de un sistema para llevar la “voz del cliente” a todos los niveles, permiten alinear a todos los sectores detrás de las necesidades del cliente.

La implementación de una estrategia efectiva de gestión de bajas sólo puede pensarse en una organización que escucha a sus clientes. El desarrollo de la metodología NPS aplicada a esta implementación puede proporcionar el marco adecuado para su ejecución exitosa.

Aplicación en otras industrias

El presente trabajo ha desarrollado el estudio de la estrategia de gestión de bajas aplicado a la industria de telecomunicaciones fijas. La premisa central de la relevancia de una estrategia de gestión de bajas se basa en que el valor generado en la retención de un cliente actual es mayor al valor generado por la captación de un cliente nuevo, de tal forma que resulta económicamente más conveniente invertir en la retención de los clientes actuales. En cualquier contexto competitivo de cualquier industria donde se presente este escenario, puede tener lugar una estrategia de gestión de bajas así como la metodología desarrollada en este trabajo. La industria de telecomunicaciones móviles, ciertos servicios públicos donde existen dinámicas competitivas de oferta y hasta industrias de servicios profesionales con mercados de demanda acotados son susceptibles de este análisis.

El estudio de la aplicación en otras industrias puede introducir innovaciones metodológicas así como nuevas líneas de desarrollo e investigación, además de dar curso a la aplicación práctica para la generación de mayor valor en compañías concretas de dichas industrias.

BIBLIOGRAFÍA

Estrategia

BARGALLÓ, M. (2011). *Net Promoter Score, el parámetro clave para la medición de la fidelidad: diseño, desarrollo e implementación de un diagnóstico referente a la fidelidad de clients*, Proyecto Final Ingeniería Industrial - ITBA, Buenos Aires, Argentina.

BLENKO, M. W.; MANKINS, M. C. y ROGERS, P., (2010). *Decide & Deliver: 5 Steps to Breakthrough Performance in Your Organization*, Boston, Estados Unidos: Harvard Business Review Press

LEDINGHAM, D.; KOVAC, M. y LOCKE, H., (2006). *The New Science of Sales Force Productivity*, Boston, Estados Unidos: Harvard Business Review Press

REICHHELD, F., (2012). *La pregunta decisiva 2.0: Cómo utilizan las empresas el sistema de promotores netos para crecer*, Buenos Aires, Argentina: LID Editorial Empresarial

REICHHELD, F. y ROGERS, P., (2005). *Motivating Through Metrics*, Boston, Estados Unidos, Harvard Business Review Press

ZOOK, C., (2010). *Profit from the Core: A Return to Growth in Turbulent Times*, Boston, Estados Unidos: Harvard Business Review Press

Metodología de análisis

ANTIPOV, E. y POKRYSHEVSKAYA, E. (2009). *Applying CHAID for logistic regression diagnostics and classification accuracy improvement*, publicado en [http://mpa.ub.uni-](http://mpa.ub.uni-muenchen.de/21499/1/Applying_CHAID_for_logistic_regression_diagnostics_and_classification_accuracy_improvement.pdf)

[muenchen.de/21499/1/Applying_CHAID_for_logistic_regression_diagnostics_and_classification_accuracy_improvement.pdf](http://mpa.ub.uni-muenchen.de/21499/1/Applying_CHAID_for_logistic_regression_diagnostics_and_classification_accuracy_improvement.pdf)

SPRINGER, T.; KIM, C.; AZZARELLO, D. y MELTON, J., (2014). *Breaking The Back of Customer Churn*, Boston, Estados Unidos: Bain & Company Press

SPSS Inc. (1998), *AnswerTree 2.0 User's Guide*, Estados Unidos de América

STEINIG, M., (2004). *CHAID Training*, Londres, Inglaterra: material de capacitación de Bain & Company

Client lifetime value

BAIN & CO.. *How to Calculate Customer Lifetime Value*, Net Promoter System publicado en <http://www.netpromotersystem.com/resources/toolkit/customer-lifetime-value.aspx>

STEENBURGH, T. y AVERY, J. (2010). *Marketing Analysis Toolkit: Customer Lifetime Value Analysis*, Boston, Estados Unidos, Harvard Business School Publishing publicado en <http://hbsp.harvard.edu/product/511029-PDF-ENG>

Análisis de causas raíz

MARKEY, R. y REICHEL, F., (2012). *Developing a root cause capability*, Bain Brief publicado en <http://www.bain.com/publications/articles/developing-a-root-cause-capability.aspx>

MARKEY, R. y REICHEL, F., (2012). *The Root Cause Of Your Customer's Anger*, Forbes publicado en <http://www.forbes.com/sites/baininsights/2012/12/18/finding-the-root-cause/>

WILSON, P. F.; DELL, L. D.; ANDERSON, G. F., (1993). *Root Cause Analysis: A Tool for Total Quality Management*, Milwaukee, Estados Unidos: ASQ Quality Press.

Organización Efectiva

BLENKO, M. W.; MANKINS, M. C. y ROGERS, P., (2013). *The five steps to better decisions*, Bain&Co. Publicado en <http://www.bain.com/publications/articles/the-five-steps-to-better-decisions.aspx#build>